

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

## DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Analýza nákupní atmosféry v maloobchodní síti outdoorových  
prodejen**

**Analysis of the Shopping Atmosphere in the Retail Outdoor  
Outlets**

Student:

Bc. Tereza Bizoňová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Bizoňová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T062 Marketing a obchod**  
Téma: **Analýza nákupní atmosféry v maloobchodní síti outdoorových prodejen**  
**Analysis of the Shopping Atmosphere in the Retail Outdoor Outlets**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika společnosti Alpine Pro, a.s.
3. Teoretická východiska nákupní atmosféry
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza nákupní atmosféry na vybraných prodejnách
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 141 s. ISBN 80-247-1066-8.

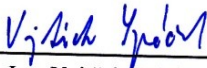
VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

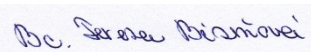
  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink, which reads "Bc. Tereza Bizoňová".

.....  
Bc. Tereza Bizoňová

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné vedení této diplomové práce a poskytnutí cenných rad.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALPINE PRO, A. S. ....</b>	<b>7</b>
2.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	7
2.2	NÁHLED DO HISTORIE SPOLEČNOSTI ALPINE PRO, A.S.....	8
2.3	SOUČASNÉ AKTIVITY SPOLEČNOSTI.....	11
2.4	SPONZORING SPOLEČNOSTI ALPINE PRO .....	13
2.5	SORTIMENT ZBOŽÍ ALPINE PRO .....	14
2.6	PROFIL ZÁKAZNÍKA SPOLEČNOSTI ALPINE PRO .....	16
2.7	FRANŠÍZOVÉ PODNIKÁNÍ .....	16
2.7.1	<i>Práva a povinnosti franšízora vyplývající z franšízové smlouvy .....</i>	<i>17</i>
2.7.2	<i>Práva a povinnosti franšízanta vyplývající z franšízové smlouvy .....</i>	<i>18</i>
2.7.3	<i>Marketingové bonusy.....</i>	<i>18</i>
2.7.4	<i>Franšízová prodejna Cuki, s.r.o. ....</i>	<i>19</i>
2.8	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ALPINE PRO .....	19
2.8.1	<i>Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Alpine Pro .....</i>	<i>20</i>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA NÁKUPNÍ ATMOSFÉRY.....</b>	<b>24</b>
3.1	TVORBA NÁKUPNÍ ATMOSFÉRY .....	25
3.1.1	<i>Zákazníci.....</i>	<i>25</i>
3.1.2	<i>Design prodejny.....</i>	<i>26</i>
3.1.3	<i>Dispoziční řešení prodejny .....</i>	<i>30</i>
3.1.4	<i>Prezentace zboží .....</i>	<i>33</i>
3.1.5	<i>Personál prodejny.....</i>	<i>34</i>
3.2	POHLED SPOLEČNOSTI ALPINE PRO NA NÁKUPNÍ ATMOSFÉRU PRODEJEN.....	36
<b>4</b>	<b>METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>38</b>
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	38
4.1.1	<i>Stanovení cíle výzkumu a hypotéz.....</i>	<i>38</i>
4.1.2	<i>Technika výzkumu.....</i>	<i>38</i>
4.1.3	<i>Zdroje informací.....</i>	<i>41</i>
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE .....	41
4.3	ZÁVĚREČNÁ FÁZE .....	42
<b>5</b>	<b>ANALÝZA NÁKUPNÍ ATMOSFÉRY NA VYBRANÝCH PRODEJNÁCH.....</b>	<b>43</b>

5.1	ANALÝZA VÝSLEDKŮ MYSTERY SHOPPINGU - SROVNÁNÍ .....	43
5.2	VYHODNOCENÍ DÍLČÍCH KRITÉRIÍ SEKCE PERSONÁL .....	46
5.3	VYHODNOCENÍ DÍLČÍCH KRITÉRIÍ SEKCE EXTERIÉR .....	49
5.4	VYHODNOCENÍ DÍLČÍCH KRITÉRIÍ SEKCE INTERIÉR .....	50
5.5	ANALÝZA EMAILOVÉ ODPOVĚDI MYSTERY MAILING .....	53
5.6	SW ANALÝZA NÁKUPNÍ ATMOSFÉRY .....	55
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>57</b>
6.1	DOPORUČENÍ Z HLEDISKA PROVEDENÉHO MYSTERY MAILINGU .....	57
6.2	DOPORUČENÍ Z HLEDISKA PROVEDENÉHO MYSTERY SHOPPINGU .....	58
6.2.1	<i>Doporučení pro sekci Personál .....</i>	<i>58</i>
6.2.2	<i>Doporučení pro sekci Exteriér.....</i>	<i>61</i>
6.2.3	<i>Doporučení pro sekci Interiér .....</i>	<i>63</i>
6.2.4	<i>Doporučení pro franšízovou prodejnu Alpine Pro Prostějov.....</i>	<i>68</i>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	Seznam použité literatury .....	71
	Seznam zkratek .....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Mystery shopping, v dnešní době již tradiční metoda průzkumu kvality péče o zákazníka prováděná prostřednictvím fiktivních nákupů na prodejně. Tato výzkumná metoda zaznamenala během posledních let obrovský rozvoj. Vznikla řada agentur zaměřujících se na provádění profesionálních mystery shoppingu a zvýšil se počet zaměstnavatelů prověřujících své zaměstnance právě touto metodou.

Začátkem listopadu roku 2012 byla uveřejněna zpráva o průzkumu Daymakerindex švédské agentury Daymaker, jejímž cílem bylo zjistit úroveň zákaznického servisu v maloobchodě v České republice nejen v kamenných prodejnách, ale také prostřednictvím komunikačních kanálů. Průzkum zahrnoval 31 maloobchodních řetězců různé specializace. Celkem bylo zahrnuto 465 provozoven. Zkoumání probíhalo na třech úrovních: osobní kontakt na prodejně, komunikace telefonem a prostřednictvím emailu. Výsledky průzkumu poukázaly na slabosti českých obchodníků. Celkové hodnocení je podprůměrné. Nejhuře dopadly prodejny s módou, naopak nejlépe se umístily prodejny s elektronikou. Nejhorších výsledků dosáhly prodejny v komunikaci prostřednictvím emailu, kdy pouze třetina zákazníků se dočká odpovědi. Ředitelka společnosti Daymaker Natalia Folbrycht uvedla: *„V době, kdy ceny a obchody jsou velice podobné, rozhodujícím faktorem se stává kvalita poskytovaných služeb.“*

Provedené šetření Daymakerindex zahrnuje i společnost Alpine Pro, a.s., která je předmětem této diplomové práce. Společnost se umístila na 11. pozici z 36 hodnocených maloobchodních jednotek. Tuto pozici lze chápat jako horší průměr. Obecně výsledek průzkumu jednoznačně udává, že čeští maloobchodníci mají co zlepšovat. Touto prací bych chtěla objasnit nejen pojem mystery shopping a jeho přínos pro zkoumanou jednotku, ale také vymezit všechny faktory spolupodílející se na vytvoření příjemné nákupní atmosféry prodejny.

Současný stav české ekonomiky není pro obchodníky příliš příznivý. Česká republika prochází recesí a zákazníci si díky stále se zvyšujícím cenám spotřebního zboží svůj nákup velice dobře rozmýšlí. Český statistický úřad uvádí meziroční pokles tržeb maloobchodníků o téměř 5,1 %. Je proto naprosto nezbytné nabídnout zákazníkům něco víc než všichni ostatní prodejci a tím může být právě ojedinělá nákupní atmosféra.

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda existuje rozdíl v nákupní atmosféře v rámci maloobchodní sítě Alpine Pro. Vzhledem k faktu, že podpisem franšízové smlouvy se franšizant zavazuje dodržovat pokyny ze strany franšízora, lze předpokládat, že rozdíly by

měly být minimální. Cílem této diplomové práce bude tuto hypotézu ověřit, popřípadě vyvrátit.

Jako nejvhodnější technika výzkumu byl zvolen právě mystery shopping. Předmětem zkoumání budou vybrané storesové prodejny Alpine Pro v Ostravě a franšízové prodejny pod záštitou společnosti Cuki, s.r.o. Do výzkumu bylo zahrnuto celkem osm prodejen. Výsledky výzkumu poslouží společnosti Cuki, s.r.o. k porovnání výsledků svých prodejen s prodejny centrální sítě a napomohou ke zkvalitnění poskytovaných služeb v rámci vlastní franšízové sítě prodejen Alpine Pro. Případně dojde k odhalení jiných rezerv a nedostatků v rámci celé sítě prodejen Alpine Pro.

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu a společnosti Alpine Pro byla vlastní zkušenost s prací obchodní asistentky na jedné z franšízových prodejen společnosti Cuki, s.r.o. Tudíž problematika atmosféry prodejny a kvality poskytovaných služeb je mi velice dobře známá.

## 2 Charakteristika společnosti Alpine Pro, a. s.

### 2.1 Základní informace o společnosti: (Justice, 2013)

<b>Obchodní název:</b>	Alpine Pro, a.s.
<b>Právní forma podnikání:</b>	akciová společnost
<b>Základní kapitál:</b>	120 000 000 Kč (138 ks akcií)
<b>Sídlo společnosti:</b>	Praha 10, Přípotoční 10B, PSČ 101 00
<b>Předmět podnikání:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zprostředkování obchodu,</li><li>- zprostředkování služeb,</li><li>- velkoobchod,</li><li>- specializovaný maloobchod,</li><li>- výroba oděvů a oděvních doplňků,</li><li>- obchodní živnost,</li><li>- silniční a motorová doprava,</li><li>- a další.</li></ul>

Akciová společnost Alpine Pro, a.s. je vedena představenstvem, v jehož čele stojí zakladatel společnosti Vladislav Fedoš. Toto představenstvo dohlíží na chod společnosti a řídí generálního ředitele společnosti Ivana Vodičku a další firemní oddělení. Samotné představenstvo se poté zpovídá členům dozorčí rady.

Společnost Alpine Pro, a.s. je ryze českou společností věnující se výrobě a distribuci outdoorového oblečení, obuvi a doplňků pro volný čas. Toto zboží prodává pod stejnojmennou registrovanou značkou Alpine Pro po celé České republice, slovenském, polském a maďarském trhu. Výjimkou není ani zastoupení v dalších evropských zemích prostřednictvím obchodních zástupců, např. v Austrálii, Belgii, Francii, Portugalsku, Řecku, Itálii, Anglii a dalších zemích Evropy (Alpine Pro, 2012).

#### Obr. 2.1 Logo společnosti Alpine Pro, a.s.



Zdroj: Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

Dle klasifikace ekonomických činností Evropské unie CZ-NACE, která začátkem roku 2009 nahradila doposud používanou klasifikaci OKEČ, řadíme společnost Alpine Pro, a.s. do maloobchodní činnosti oddělení 47 „Maloobchod, kromě motorových vozidel.“ Konkrétně prodej sportovního vybavení se řadí do oddílu 47.64 „Maloobchod se sportovním vybavením,“ viz tabulka níže. (CZ – NACE, 2013)

**Tab. 2. 1 Klasifikace ekonomických činností – oddělení 47 dle CZ NACE**

<b>47.6</b>		<b>Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách</b>
	47.61	Maloobchod s knihami
	47.62	Maloobchod s novinami, časopisy a papírnickým zbožím
	47.63	Maloobchod s audio- a videozáznamy
	<b>47.64</b>	<b>Maloobchod se sportovním vybavením</b>
	47.65	Maloobchod s hrami a hračkami

Zdroj: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE

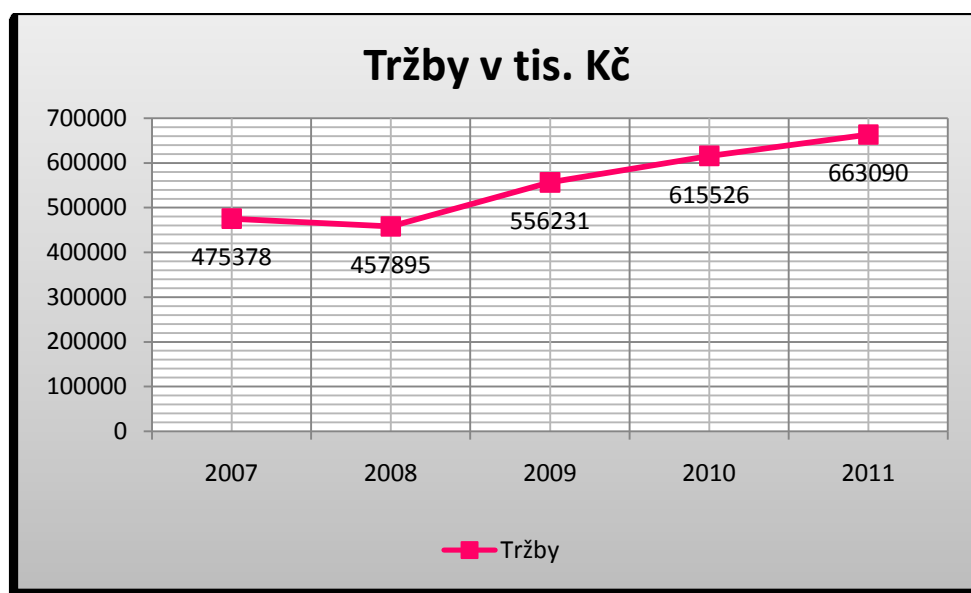
## 2.2 Náhled do historie společnosti Alpine Pro, a.s.

Historie společnosti je téměř dvacet let dlouhá a sahá až do roku 1994. Za zrodem této úspěšné společnosti stojí dva studenti Vysoké školy ekonomické Václav Hrbek a Vladislav Fedoš. V minulosti se společnost pod názvem BODY HF orientovala na nákup zboží ze zahraničí především z asijských zemí, které pak se ziskem úspěšně prodávala na českém trhu. Jednalo se především o zboží klasických střihů pro běžné nošení, postupně se Hrbek s Fedošem orientovali na sportovní zboží, než se zrodila myšlenka založit vlastní společnost s vlastní značkou sportovních oděvů. A tak se zrodila společnost Alpine Pro. Původně měl být v názvu společnosti použit název „Aspen“ dle vyhlášeného luxusního zimního střediska v Americe. Tato značka byla již registrována, tak byl vybrán název Alpine, který má připomínat Alpy, lyžování a horskou turistiku. Tato značka byla registrována v roce 2000. Následně na podzim dalšího roku vznikla společnost Alpine Pro, s.r.o., jež převzala funkci velkoobchodu a maloobchodu. O dva roky později v roce 2003 se společnost Alpine Pro s.r.o. sloučila se společností Cemtex a.s. a vznikla dnešní akciová společnost Alpine Pro a.s. (Iprosperita, 2011). Jeden ze zakladatelů společnosti Alpine Pro Václav Hrbek říká: *„Jsme obrovský sportovní národ. Protože nemáme moře, jezdíme odpradávná na hory. A lidé chtějí na sjezdovkách vypadat dobře,“* (Záluský, 2010).

V současné době patří Alpine Pro ke klíčovým prodejcům sportovního zboží v České republice. Společnost k distribuci zboží využívá síť vlastních značkových prodejen, franšizové partnery a spolupráci se sítí specializovaných sportovních velkoobchodů, např. Sportisimo, Globus a další. Konkrétně se po celé České republice nachází 206 prodejen, kde můžeme zakoupit zboží značky Alpine Pro. Z toho představuje 36 vlastních prodejen, 50 franšizových prodejen a dalších 15 prodejen je v sousedním Slovensku. Zbylé prodejny patří multibrandovým partnerům (Mareš, 2012).

Co se týče ekonomické situace společnosti Alpine Pro, a.s., vede si velmi dobře. Za uplynulý rok 2011 vykázala společnost hospodářský výsledek 267 mil. Kč při obratu 656,8 mil. Kč. Obrat společnosti se tak zvýšil o téměř 12 % (Svět sportu, 2012). Vývoj tržeb v průběhu let 2007-2011 znázorňuje následující graf. Částky jsou uvedeny v tis. Kč.

**Graf 2.1 Tržby společnosti Alpine Pro, a.s.**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výročních zpráv společnosti Alpine Pro

Jak je z grafu zřejmé, společnost během krize nezaznamenala pokles tržeb, ale zisk v roce 2009 poklesl o téměř 36 % na 14 milionů korun. I přes tento fakt se společnost drží v kladných číslech. Důvodem tohoto vývoje je také počasí, kdy tuhá a dlouhá zima ovlivňuje nákupní chování zákazníků (Mareš, 2012).

Český trh se sportovními oděvy je velmi konkurenční. Nově na trh vstoupila britská společnost Sports Direct, krátce předtím Hervis Sport. Obecně však z naprosté většiny ovládají domácí trh ryze české firmy, kromě Alpine Pro také Hudy sport, Hannah, Husky, Nord Blanc a další.

Společnost se věnuje nejen prodeji konečných výrobků, ale také výrobě látek a materiálů. Její postavení na trhu textilního a kožedělného průmyslu za rok 2011 dle dosažených tržeb ukazuje následující tabulka.

**Tab. 2.2 Tržby Textilního, oděvního a kožedělného průmyslu za rok 2011**

<b>Textilní, oděvní a kožedělný průmysl – TRŽBY 2011</b>		
1	PEGAS NONWOVENS s.r.o.	4 041 895
2	KORDÁRNA Plus a.s.	2 119 046
3	VEBA, textilní závody a.s.	1 831 217
4	P L E A S a.s.	919 067
5	<b>ALPINE PRO, a.s.</b>	<b>656 766</b>

Zdroj: CZECH TOP 100

Umístění společnosti na pátém místě svědčí o silné pozici na tomto trhu, i když ve srovnání s gigantem Pegas Nonwovens a Kordrány Plus jsou její tržby nesrovnatelně nižší. I přes tento fakt se jedná o velmi silné postavení na tomto trhu.

Ve 12. ročníku soutěže o nejobdivovanější firmu CZECH TOP 100 v roce 2010 získala společnost Alpine Pro, a.s. první místo a stala se tak nejobdivovanější firmou České republiky v kategorii Textilní, oděvní a kožedělný průmysl. Rok předtím se umístila na třetím místě. Tento žebříček se sestavuje již od roku 1999 po vzoru mezinárodních žebříčků.

#### **Hodnotíse devět následujících kritérií: (CZECH TOP 100, 2012)**

1. Kvalita výrobků a služeb
2. Inovační schopnost firmy
3. Finanční atraktivnost
4. Dlouhodobá hodnota firmy
5. Kvalita managementu
6. Schopnost přilákat a udržet talentované lidi
7. Odpovědnost k životnímu prostředí
8. Otevřenost a komunikativnost
9. Vztah ke společnosti

Samotná společnost o sobě říká: „**ALPINE PRO** představuje pro zákazníka garanci širokého výběru značkových produktů pro všechny druhy aktivit se zárukou příznivého poměru mezi cenou, kvalitou a módním designem,“ (Alpine Pro, 2012). Tento fakt dokládá i výsledek umístění společnosti v soutěži GE Money Bank Obchodník roku 2011. V kategorii

Prodejce sportovních oděvů a vybavení společnost Alpine Pro, a.s. dva roky za sebou obsadila 2. a 3. místo v závěsu za svým multibrandovým obchodním partnerem Sportisimem (Obchodník roku, 2012).

## 2.3 Současné aktivity společnosti

Společnost Alpine Pro jako oficiální partner českého olympijského týmu na období 2009–2012, zabodovala kolekcí pro zimní olympiádu ve Vancouveru v roce 2009. Tato kolekce byla poprvé v historii designově i funkčně ušita přímo na míru sportovcům, kteří se podíleli na samotné tvorbě a testování produktů. Na vývoji kolekce Vancouver 2009 se podílela odborná komise složená z šéfa české mise Františka Dvořáka, olympijské vítězky Kateřiny Neumannové, krasobruslaře Tomáše Vernera, skifaře Ondřeje Synka, parkurové jezdky Natálie Roučkové a módní návrhářky Alpine Pro Lucie Kuříkové (Olympic, 2009).

Česká novodobá kolekce vyvolala v Kanadě úplnou senzaci. „*List The Huffington Post* na svých webových stránkách vyhlásil čtenářskou anketu o nejlepší outfit olympijských her ve Vancouveru. Český olympijský tým získal průměrnou známku 9,2 z deseti,“ (Olympic, 2009).

### Obr. 2.2 Olympijská kolekce Vancouver 2009



Zdroj: Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

Kolekce byla tvořena z materiálů, jejichž výroba je šetrná k životnímu prostředí, jedná se především o kávu a kukuřici, které mají výborné funkční a tepelné vlastnosti. Zároveň kolekce byla módní a respektovala základní symbol olympijských her a národní barvy České republiky.

Na úspěch ve Vancouveru navázala dlouho očekávaná kolekce pro letní olympijské hry v Londýně 2012. Po slavnostním zahájení olympijských her byli čeští sportovci v popředí zájmu snad všech médií. Pozornost vzbudily gumové holínky, které se staly zprvu terčem výsměchu a kritiky, avšak ne na dlouho. Nakonec se z nich stal „hit olympijských her“ a limitovaná edice 2000 kusů byla během prvního týdne her beznadějně vyprodána.

### **Obr. 2.3 Olympijské holínky Londýn 2012**



Zdroj: Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

Kolekce Londýn 2012 byla inspirována dílem abstraktního českého malíře Františka Kupky *Amorfa - Dvoubarevná Fúga*. „*Použit Kupkův motiv je vynikajícím nápadem a je s podivem, že vznikl až nyní. Dílu totiž dominují národní barvy, dokonce údajně vznikalo čtyři roky, čili stejnou dobu, jakou má jeden olympijský cyklus. V roce 2012 uplyne sté výročí vzniku tohoto mimořádného díla, které zařadilo Františka Kupku, rodáka z Opočna, mezi malíře světového významu,*“ podotkl Vladimír Rösler, generální ředitel Národní galerie v Praze (Regiony 24, 2011).

Na vývoji této jedinečné kolekce se podíleli ředitel výroby Alpine Pro, a.s. Václav Hrbek, šéf olympijské mise František Dvořák, skifař Ondřej Synek, bikerka Tereza Huříková, horolezec Petr Mašek, basketbalistka Eva Vítečková spolu s návrhářkami studia E-Daniely.

Olympijské oblečení bylo v obou případech dostupné samotným fanouškům na vybraných prodejnách Alpine Pro nebo v internetovém obchodě. V žádném případě se nejednalo o repliky těchto výjimečných kousků, ale o prvotřídní zboží splňující požadavky našich sportovců. Tak bylo fanouškům umožněno fandit a zároveň sportovat v oblečení svého favorita.

Novinkou olympijské kolekce Londýn 2012 byly šátky, které měly za úkol propojit sportovce a jejich fanoušky. Na každém šátku byl prostor pro 400 jmen vášnivých fanoušků.



Zákazníci společnosti Alpine Pro měli možnost nechat zapsat své jméno nebo přezdívku na šátek, který dostali sportovci v rámci své olympijské výbavy. Zároveň si tento šátek mohli zakoupit i pro sebe nebo své blízké. Imaginárně tak cestovali do Londýna s olympijskou výpravou, případně vystoupali na stupně vítězů.

Olympijský maraton společnosti Alpine Pro s největší pravděpodobností nekončí. V průběhu roku 2012 probíhala jednání o prodloužení spolupráce na olympijské hry v Soči v roce 2014 a v Riu de Janeiro, v roce 2016. Dne 18.1. 2013 byla uveřejněna zpráva o podepsání smlouvy o partnerství na další čtyři roky. V současné době již probíhají přípravy nové kolekce do extrémních podmínek ruské krajiny. Předseda českých olympioniků Jiří Kejval naznačil, že motiv kolekce pro zimní olympijské hry v Soči je již znám a jedná se o další významné umělecké dílo (Strategie, 2013). O co konkrétně se jedná, však neprozradil. Kolekce bude opět k zakoupení na vybraných prodejnách společnosti Alpine Pro.

## **2.4 Sponzoring společnosti Alpine Pro**

V průběhu roku společnost Alpine Pro, a.s. sponzoruje i řadu vrcholových sportovců, seskupení a lyžařských center. Velice významným sponzorovaným sportovcem je Ondřej Synek, čtyřnásobný vítěz Světového poháru ve veslování, jedenáctinásobný mistr České republiky a rekordman v jízdě na trenažéru. Ondřej Synek ztvárnil také jednu z hlavních postav olympijské kolekce Londýn 2012. Dalšími sponzorovanými sportovci jsou kupříkladu Tereza Huříková, úspěšná sportovkyně v disciplíně bike cross country, vítězka světového poháru v roce 2008 a trojnásobná mistryně České republiky.

Společnost Alpine Pro je partnerem programu Kolo pro život. Tento projekt odstartoval v roce 2000 ve spolupráci s Českou spořitelnou. Série cyklistických závodů je určena všem bez rozdílu věku, pohlaví, kondice, od profesionálů až k začátečníkům. Společnost Alpine Pro se do programu zapojila v roce 2007 spolu se svým Author teamem reprezentovaným Václavem Ježkem, Janou Hladíkovou a Ladislavem Šulcem. V průběhu závodů se společnost Alpine Pro aktivně angažuje, jak v závodu, tak i v průběhu organizace. Každý registrovaný účastník získává tričko s potiskem z cyklistické série „Kolo pro život.“ Novinkou roku 2012 bylo rozdávání malých dáreků těm závodníkům, kteří měli cokoli z produktu Alpine Pro již na sobě. Cílem těchto aktivit je upoutat pozornost závodníků jako potenciálních zákazníků, zviditelnění společnosti v rámci médií a podpoření dobrého jména a image (Alpine Pro, 2012).

Dalšími partnery společnosti jsou lyžařská centra především díky hlavnímu zaměření společnosti, a to SKI vybavení. Mezi sponzorovaná střediska patří kupříkladu Skiregion Buková hora Čenkovice - Červená Voda, Sněžník Dolní Morava, Heipark Tošovice, Areál Černá hora - Janské lázně, Areál - Pec pod Sněžkou a další (Alpine Pro, 2012).

## 2.5 Sortiment zboží Alpine Pro

Společnost Alpine Pro vyrábí a distribuuje outdoorové, sportovní oblečení, obuv a jiné doplňky pro volný čas, kupříkladu batohy, sportovní tašky a jiné. První kolekce společnosti byla uvedena na trh v roce 1998 jako ALPINE WEAR PROFESIONAL, všechny následující kolekce byly již uvedeny pod známým názvem ALPINE PRO. Kolekce společnosti zahrnuje pánskou, dámskou, ale i dětskou módu. Tyto výrobky jsou zhotovovány z velmi kvalitních materiálů šetrných k přírodě např. bambusové vlákno, výrobky z kukuřice, použitých PET láhví, supratherm, colldry, polartec a další. Všechny tyto funkční materiály mají výborné tepelné vlastnosti a zároveň dokážou odvádět pot od těla na povrch materiálů, kde se lépe odpařuje a tím se člověk cítí stále příjemně v teple a suchu.

### Kolekce Alpine Pro je tradičně rozdělena do těchto produktových řad:<sup>1</sup>

1. **Extreme:** představuje nejvyšší funkční řadu oblečení a obuvi, důraz je kladen především na funkčnost materiálů a na odvod tělesné vlhkosti a tepelnou izolaci.
2. **Outdoor:** vybavení pro pobyt v přírodě, funkční oblečení pro sportovce každého věku, funkční rychleschnoucí materiály.
3. **Travel:** kolekce typická pro volný čas a cestování, důraz je kladen na pohodlí a styl.
4. **Casual:** módní sportovní oblečení pro různé příležitosti, určeno především do města.
5. **SKI:** oblečení a doplňky pro zimní radovánky, důraz je kladen především na tepelnou izolaci a odvod vlhkosti od těla, lehkost materiálů umožňující pohyb při sportu.
6. **Performance:** funkční oblečení na veškeré sportovní aktivity, rychleschnoucí prodyšné materiály.

V rámci těchto kolekcí jsou využívány speciální materiály. Za zmínku stojí alespoň pár základních, např. patentovaná **PTX membrána**. Tato neporézní membrána představuje vysoce prodyšný a zároveň nepromokavý materiál. Využívá se především u zimních lyžařských bund, softshellových výrobků, ale také u podzimní a zimní obuvi.

---

<sup>1</sup> Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

**AQUACOROVÝ NÁTĚR** představuje speciální nátěr materiálů, který má obdobné vlastnosti jako membrána. Hlavní výhodou tohoto nátěru je jeho stabilita oproti klasické impregnaci, která se vymývá. Využívá se především u zimních a podzimních bund.

**S CAFÉ MATERIÁL** vyrobený z odpadu kávy. Struktura kávového vlákna velice rychle odvádí pot od těla a zároveň chrání před slunečními paprsky.

**BAMBUSOVÉ VLÁKNO** s unikátní strukturou dokáže přijímat tělesnou energii a obratem ji vracet zpět k tělu. Zároveň bambusové uhlí dokáže absorbovat tělesný pach. Využití tohoto materiálu je především při výrobě podvlékačích prádla na zimu.

**SUPRATHERM** je 100 % polyester s vynikajícími tepelnými vlastnostmi. Z druhé strany materiálu jsou nadýchaná vlákna, která mají vzduchové kapsy, ve kterých se udržuje tělesné teplo.

**SOFTSHELL** lehký materiál s vysokou prodyšností zabraňující profouknutí. Ze softshellu se vyrábí např. bundy, kalhoty a také obuv.

**COOL DRY** jeden z velmi často používaných materiálů. Jedná se o polyesterové vlákno urychlující odvod potu od těla. Jedná se o velice prodyšný rychleschnoucí materiál.

Návrhy veškerého zboží vznikají v České republice, vznikají zde prototypy jednotlivých výrobků. Na návrzích se aktivně podílí spolumajitel Václav Hrbek. Následně 80 % výroby je realizováno v zahraničí, a to především v Číně a Bangladéši. Celkový počet továren společnosti Alpine Pro je 25, z toho se nachází 20 v Číně, 2 v Bangladéši a zbylé 3 na území České republiky.

Dle zprávy o Společenské odpovědnosti firem Fair trade jsou českými firmami porušovány pracovní právní podmínky. V rámci tohoto hodnocení byla společnost Alpine Pro kritizována především za neexistenci etického kodexu, který by zajišťoval „slušné pracovní“ podmínky pro místní zaměstnance (Fair trade, Zpráva o společenské odpovědnosti v outdoorovém průmyslu v rámci jejich dodavatelského řetězce, 2010). Společnost Alpine Pro se ohradila trvalou přítomností téměř 20 zaměstnanců, kteří na zdejší podmínky dohlíží. Taktéž společnost tají přesný seznam továren, kde vyrábí. Vladislav Hrbek k tomuto tvrzení dodal: „*Průměrná mzda našich zaměstnanců se pohybuje ve výši 2,5 násobku minimální mzdy v této provincii a je zhruba o 30 procent vyšší, než je průměr v textilním průmyslu v Číně. Současně je všem zaměstnancům placeno sociální a zdravotní pojištění dle místních zákonů na základě podepsaných pracovních smluv,*“ (Hospodářské noviny, 2011).

## 2.6 Profil zákazníka společnosti Alpine Pro

Typickým zákazníkem společnosti Alpine Pro je osoba ve věku 25 až 50 let, ze střední příjmové vrstvy, která aktivně tráví svůj volný čas. Může se jednat i o vrcholového sportovce vzhledem ke kvalitě funkčních materiálů. Člověk, který rád sportuje, a chce se přitom cítit dobře a zároveň dobře vypadat. Je ochoten si nakoupit kvalitní sportovní oblečení za příznivou cenu, od něhož očekává, že ho bude moci použít pro více účelů. Zboží společnosti Alpine Pro je možné využívat jak na sport, tak i na běžné nošení do práce.

Společnost Alpine Pro připravila pro své zákazníky věrnostní program Alpine Pro fungující v rámci celé sítě prodejen. Podmínkou registrace je vyplnění krátkého formuláře a uvedení základních kontaktních informací. Okamžitě po vyplnění získává zákazník věrnostní kartu, která mu ihned nabízí 5 % slevu na zboží z nové kolekce. Tuto kartičku je výhodné předkládat při každém nákupu a sbírat na ni body v hodnotě nákupu, které pak přináší zákazníkovi větší slevu. V případě, že objem prodeje přesáhne částku 10 000 Kč, získává zákazník 7% slevu, přesáhnutím částky 25 000 Kč je sleva 10 %. Tato sleva představuje horní hranici, kterou již nelze dále zvyšovat.<sup>2</sup>

Členství ve věrnostním klubu Alpine Pro přináší i řadu dalších výhod. Registrovaným zákazníkům chodí tematické nabídky, a také SMS „pošli to dál.“ Princip této SMS spočívá v rozeslání informace věrnostním zákazníkům, kupříkladu „25 % sleva na veškerý sortiment,“ kteří ji přepošlou svým přátelům a známým. Tak se mnohonásobně zvýší počet informovaných zákazníků. Nově přichozí zákazníci získávají po předložení této SMS slevu a registraci do věrnostního klubu. Tento princip funguje také prostřednictvím emailu rozesíláním newsletteru s aktuální akční nabídkou zboží.

## 2.7 Franšízové podnikání

Franšízing se začal rozvíjet v České republice po roce 1989. V současné době se zvyšuje zájem o tuto specifickou formu podnikání. Franšízové podnikání se uplatňuje především v oblasti obchodu, služeb a gastronomie.

Evropský etický kodex franšízingu jej definuje následovně: *„Franšízing je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží anebo služby anebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých*

---

<sup>2</sup>Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

*podnikatelů - franšízora a jeho franšízantů. Franšízor zaručuje svým franšízantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí, “*  
(Česká asociace franchisingu, 2012.) Společnost Alpine Pro, a.s. začala budovat franšízovou síť v roce 2005, kdy neměla dostatek finančních prostředků na budování vlastní sítě. Výhodou franšízového podnikání pod záštitou značky Alpine Pro přináší řadu výhod. Bezesporu hlavní výhodou je podnikání pod zavedenou úspěšnou značkou na českém trhu. O tom svědčí i fakt, že společnost má dohromady 206 prodejen po celé České republice, z čehož 50 provozoven představuje právě franšízové prodejny. O úspěšnosti společnosti svědčí i fakt prodloužení spolupráce s českým olympijským týmem.

V roce 2010 se stala společnost Alpine Pro členem České asociace franchisingu. *ČAF je nezisková profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu, franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu* (Česká asociace franchisingu, 2010).

Tato organizace vznikla v roce 1993 a jejími členy mohou být domácí i zahraniční franšízové společnosti. Hlavním cílem je podpora stávajících franšízových řetězců a vytváření podmínek pro rozvoj tohoto specifického typu podnikání. Členství v ČAF je zárukou fungujícího franšízového systému a pro potenciální franšízanty představuje záruku kvality a dobré spolupráce.

### **2.7.1 Práva a povinnosti franšízora vyplývající z franšízové smlouvy**

Franšízor (Alpine Pro, a.s.) poskytuje franšízantovi licenci zcela zdarma, což není u jiných franšízových řetězců zcela obvyklé. Tato bezesporu výhoda je spojena se závazkem franšízanta výlučně odebírat zboží pouze od franšízora. Jedinými náklady zůstává zajištění vhodného prodejního místa, vybavení prodejny a náklady spojené s nákupem zboží, to vše dle pokynů franšízora.

Franšízor se po dobu trvání franšízové smlouvy v oblasti podpory činnosti franšízanta zavazuje, že franšízantovi bude za sjednaných podmínek poskytovat dále uvedena plnění:<sup>3</sup>

- poradenství a školení zaměstnanců franšízanta,
- pomoc při zařízení a vybavení provozoven franšízanta,
- marketingové údaje potřebné pro provoz provozoven franšízanta,
- oprávnění označit provozovny značkou „Alpine Pro“,
- předání know - how pro pracovní postupy franšízanta,

---

<sup>3</sup> Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

- poskytnutí pokladního systému.

Na tyto povinnosti poskytovatele licence navazuje i řada práv franšízora. Franšízor je oprávněn kdykoliv v běžné pracovní době navštívit pobočky franšízanta za účelem kontroly plnění stanovených podmínek franšízovou smlouvou. Jedná se především o dodržování podmínek stanovených ve Visual Merchandising Manuále, dále kontrola skladů franšízanta, pokladního systému a dalších povinností specifikovaných ve franšízové smlouvě. V případě neplnění těchto pokynů je právem franšízora udělit franšízantovi pokutu v určité výši a stanovení lhůty pro odstranění zjištěných nedostatků.

### **2.7.2 Práva a povinnosti franšízanta vyplývající z franšízové smlouvy**

Na druhou stranu franšízant jako příjemce jedná jako samostatný podnikatel vyvíjející podnikatelskou činnost na vlastní nebezpečí za účelem dosažení zisku a hlavně za účelem maximálního možného rozvoje svěřené značky „ALPINE PRO.“ Franšízant rovněž ručí za splnění všech zákonných požadavků k provozování obchodní činnosti.

Franšízant je povinen dodržovat povinnosti vyplývající z franšízové smlouvy týkající se především dodržování jednotného vizuálního stylu prodejen obsahujícího označení prodejny značkou „Alpine Pro,“ dodržování všech zásad prezentace zboží uvedených ve Visual Merchandising Manuále a další. Kontrola plnění těchto stanovených podmínek probíhá neohlášena prostřednictvím mystery shoppingu. Franšízor si tak ověří, zda a jakým způsobem jsou splněny pokyny, které byly franšízantovi uděleny.

Povinnosti franšízanta je odebírat zboží pouze od franšízora dle předem stanovených obchodních podmínek. Nákup zboží od jiného výrobce je možné jen s předchozím souhlasem franšízora.

### **2.7.3 Marketingové bonusy**

Další výhodou franšízového podnikání je ušetření nákladů na vlastní prezentaci firmy prostřednictvím médií. Jelikož se jedná o již zavedenou společnost, není nutné vynakládat tolik peněžních prostředků na nové reklamní kampaně. Mateřská společnost realizuje vlastní marketingové kampaně, z kterých čerpají franšízoví partneři. Na druhou stranu mohou franšízanti realizovat vlastní reklamní kampaň a ještě za to být odměněni.

Franšízant má možnost získat peněžitý bonus za realizaci vlastní marketingové kampaně. Podmínkou je splnění podmínek ze strany franšízora. Marketingová kampaň musí být realizována za účelem propagace značky Alpine pro a musí být předem ohlášena

a schválená franšízorem. V případě, že franšízant bude kampaň realizovat bez vědomí franšízora, nebonež mu bude udělen souhlas s realizací této kampaně, hrozí mu pokuta.

Působnost této kampaně musí být pouze regionální vztahující se ke spádové oblasti dané prodejny. Nezbytným předpokladem je, že se propagace musí řídit zásadami poctivého obchodního styku a nesmí docházet ke klamání zákazníků a pošpinění dobrého jména firmy. V případě splnění těchto základních podmínek může franšízant požádat o marketingový bonus, který se vypočítává jako sjednané procento z obrátu franšízanta.

#### **2.7.4 Franšízová prodejna Cuki, s.r.o.**

Společnost Cuki, s.r.o. provozuje pět franšízových prodejen Alpine Pro, a to v Boskovicích, Frýdku-Místku, Lanškrouně, Moravské Třebové a outletovou prodejnu v Prostějově. Tuto franšízovou společnost jsem si vybrala, protože jsem na jedné z uvedených prodejen brigádně pracovala jako obchodní asistentka. Díky této brigádě jsem pochopila nejen koncept fungování franšízové prodejny v praxi, ale také důležitost příjemné atmosféry na prodejně.

Tato společnost s ručením omezeným je vedena bývalým marketingovým manažerem společnosti Alpine Pro, a.s. Viktorem Kučerou. Díky své předchozí praxi má pan Kučera určitou převahu nad ostatními franšízanty.

### **2.8 SWOT analýza společnosti Alpine Pro**

SWOT analýza neboli analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek společnosti, které se vztahují k vnitřní situaci firmy, příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats) vyplývajících z vnějšího prostředí. Vnější prostředí zahrnuje především makroprostředí trhu, na kterém se firma pohybuje. SWOT analýza patří k velice oblíbeným analýzám pro svou přehlednost a rychlé zpracování. SWOT analýza společnosti Alpine Pro je uvedena v následující tabulce.

#### **Praktické využití SWOT analýzy dle Kaňákové (2000, s. 143)**

- *tvorba strategie podniku,*
- *řešení podnikatelských problémů,*
- *zavádění nového výrobku či služby,*
- *využití při posouzení vlastních schopností,*
- *hodnotový management a další.*

**Tab. 2.3 SWOT analýza společnosti Alpine Pro, a.s.**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
česká značka	výroba v Číně
dlouhá historie od roku 1994	expanze pouze v Evropě
zavedená značka	neexistence etického kodexu v rámci FT
dobrá image (Obchodník roku GE, Czech TOP)	image "české firmy" jen na oko (Čína)
příznivý poměr mezi cenou a kvalitou zboží	reklama firmy jen v některých oblastech
vypracovaný věrnostní program	expanze pouze v Evropě
franšizové podnikání	
sít' prodejen po celé České republice	
široká nabídka produktů	
spolupráce s českým olympijským týmem	
sponzoring českých sportovců	
umístění prodejen v centrech měst	
řádně proškolený personál	
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>OHROŽENÍ</b>
návrat lidí k přírodě (kempování)	růst ceny bavlny
zlepšení image v zahraničí díky OH	růst mezd v Číně (až 80 % výroby)
orientace zákazníků na kvalitnější zboží	recese ekonomiky
převedení výroby zpět do Evropy	snížení kupní síly obyvatelstva
využití nových ekologických materiálů	vstup nové konkurence (zahraniční řetězce)
zvýšení povědomí zákazníků o funkčních mat.	zvýšení nákladů výroby (růst cen energií)
	výběr nevhodného franšizového partnera
	závislost na klimatických podmínkách

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.8.1 Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Alpine Pro

Vyhodnocení SWOT analýzy probíhalo udělením počtu bodů od 1 do 10, kdy 1 znamenala nejmenší důležitost a 10 největší důležitost. Hodnocení probíhalo na základě nastudovaných informací o společnosti Alpine Pro a z hlediska vlastních zkušeností nabytých prací na jedné z prodejen této společnosti. Následuje přidělení váhy jednotlivým kritériím, čím větší váha, tím větší je hodnota tohoto kritéria. Váhy se přidělovaly na stupnici od 1 do 3, kdy 3 znamenala největší důležitost a 1 naopak nejmenší. Váha v případě příležitostí a hrozeb znamená pravděpodobnost, s jakou situace může nastat.



**Tab. 2.3 Vyhodnocení silných stránek společnosti**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkem</b>
1. Dobrá image (Obchodník roku GE, Czech TOP 100)	10	3	30
2. Příznivý poměr mezi cenou a kvalitou zboží	9	3	27
3. Dlouhá historie od roku 1994	8	3	24
4. Vypracovaný věrnostní program	7	3	21
5. Síť prodejen po celé České republice (206)	6	3	18
6. Spolupráce s českým olympijským týmem	5	3	15
7. Řádně proškolený personál	5	3	15
8. Zavedená značka na trhu	5	2	10
9. Franšízové podnikání	5	2	10
10. Umístění prodejen v centrech měst	3	2	6
11. Sponzoring českých sportovců	3	1	3
12. Široká nabídka produktů	2	1	2
13. Česká značka	1	1	1
<b>CELKEM</b>			<b>182</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab.2.4 Vyhodnocení slabých stránek společnosti**

<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkem</b>
1. Expanze především v Evropě	9	3	27
2. Výroba v Číně	9	3	27
3. Image "české firmy" jen na oko (výroba v Číně)	9	2	18
4. Neexistence etického kodexu v rámci fair trade	8	2	16
5. Reklama firmy jen v některých oblastech	7	2	14
6. Nevyužívání nových trendů v oblasti marketingu	7	2	14
<b>CELKEM</b>			<b>116</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předchozích tabulek jasně vyplývá, že silné stránky společnosti Alpine Pro převažují nad slabými. Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je bezesporu dlouhá historie. Tato společnost působí na českém trhu déle než 18 let a za tu dobu si společnost získala řadu věrných zákazníků. O tom svědčí také umístění v soutěži Obchodník roku GE nebo umístění v žebříčku CZECH TOP 100.

Navázáním spolupráce s českým olympijským týmem společnost potvrdila svou konkurenceschopnost, kdy běžně dostupné produkty mají výborné funkční vlastnosti, které oceňují i vrcholoví sportovci. A olympijský maraton společnosti Alpine Pro nekončí, spolupráce pokračuje i v dalším období.

Slabé stránky společnosti vychází z výroby v Číně. Společnost Alpine Pro je mnohdy kritizována, že je českou společností jen tak „na oko,“ téměř 80 % výroby je realizováno díky nižším nákladům právě v Číně. S Čínou je spojena také kritika ze zprávy fair trade o neexistenci etického kodexu místního podnikání. Společnost nezveřejňuje seznam továren, kde své zboží vyrábí.

Další slabou stránkou společnosti je nízká míra využívání marketingových nástrojů. Společnost se zaměřuje především na sponzoring českých sportovců a na svůj věrnostní program. Klasická reklama v televizi nebo rádiu je velice ojedinělá.

**Tab. 2.5** Vyhodnocení příležitostí společnosti

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkem</b>
1. Orientace zákazníků na kvalitnější sportovní zboží	10	3	30
2. Využití nových ekologických materiálů	9	3	27
3. Zvýšení povědomí zákazníků o funkčních mat.	9	3	27
4. Návrat lidí k přírodě (kempování)	8	2	16
5. Zlepšení image v zahraničí díky OH	8	2	16
6. Převedení výroby zpět do Evropy	7	1	7
<b>CELKEM</b>			<b>123</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi příležitosti společnosti patří především orientace zákazníků na domácí turistiku, kempování a zvyšující se povědomí o funkčních vlastnostech sportovních materiálů. Zákazníci si lépe uvědomují výhody pro ně plynoucí z používání funkčních materiálů především na sport a horskou turistiku, čímž jsou ochotni si za tyto věci připlatit.

Další příležitostí je podpoření dobrého jména společnosti ve světě díky pokračující spolupráci s českým olympijským týmem. Poslední olympijská kolekce OH Londýn, vyvolala ve světě naprostou senzaci díky gumovým holínkám. Kolekce pro olympijské hry v Soči je již v přípravné fázi a opět bude založena na motivu slavného díla, které je prozatím v tajnosti.

Hrozby společnosti Alpine Pro vycházejí především z aktuální situace na trhu, na kterém se společnost pohybuje. Budeme-li vycházet z podmínek českého trhu, situace je velmi nepříznivá. Česká ekonomika prochází recesí, zvyšující se ceny spotřebního zboží a rostoucí nezaměstnanost výrazně snižuje tržby maloobchodníků. Lidé vyčkávají s koupí až do doby, kdy je to nezbytně nutné. Čeští zákazníci doslova čekají a vyhledávají slevové akce maloobchodníků. Je tedy velice těžké prodat zboží nové kolekce za plnou cenu.

**Tab.2.6 Vyhodnocení hrozeb společnosti**

<b>HROZBY</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Celkem</b>
1. Snížení kupní síly obyvatelstva, pokles poptávky	10	3	30
2. Vstup nové konkurence (zahraniční řetězce)	9	3	27
3. Růst mezd v Číně (až 80 % výroby probíhá právě zde)	8	3	24
4. Zvýšení nákladů na výrobu (růst cen energií)	7	3	21
5. Recese ekonomiky	10	2	20
6. Růst ceny bavlny	8	2	16
7. Výběr nevhodného franšízového partnera	5	3	15
8. Závislost na klimatických podmínkách	5	3	15
<b>CELKEM</b>			<b>168</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve srovnání příležitostí a ohrožení společnosti převažují hrozby. Na základě dosažených výsledků ze SWOT analýzy lze společnosti doporučit maximalizovat své přednosti prostřednictvím příležitostí na trhu a zároveň eliminací slabých stránek a ohrožení. Většina hrozeb společnosti Alpine Pro je jen stěží ovlivnitelná společností. Je nezbytné znovu nastartovat českou ekonomiku jako celek a dostat do oběhu peníze, které poté lidé budou moci utrácet za spotřební zboží.

### 3 Teoretická východiska nákupní atmosféry

Jedno staré čínské přísloví praví:

*„Je snadné otevřít si krám, avšak těžké udržet ho otevřený.“*

Z uvedeného vyplývá důležitost péče o obchod, ať už se jedná o malý krámk na konci ulice, supermarket, hypermarket, nebo obchodní dům. Každá z těchto maloobchodních jednotek na nás určitým způsobem působí, vytváří v nás, v zákaznících, příjemné nebo naopak nepříjemné pocity. Příjemná atmosféra je základem úspěchu, neboť to, jak se zákazník v maloobchodní jednotce cítí, má podstatný vliv nejen na nákup, ale i na image společnosti.

Pelsmacker (2003, s. 428) o nákupní atmosféře říká:

*„Nákupní atmosféru lze definovat jako snahu vytvořit ovzduší vyvolávající v zákazníkovi specifický emocionální účinek, který zvýší pravděpodobnost koupe díky atmosféře vnímané všemi smysly.“*

Zamazalová (2009, s. 211) rozšiřuje definici nákupní atmosféry o přidanou hodnotu:

*„Atmosféra prodejny má schopnost přidávat zboží hodnotu a současně komunikovat tím, že vyvolává pozornost díky hudbě, vytváří určitou formu sdělení a vyvolává vzrušení.“*

Atmosféra prodejny je tvořena mnoha faktory vnějšími a vnitřními, které působí na zákaznickovy emoce. Tyto faktory spolu úzce souvisí, vzájemně se prolínají, mohou si však také při nesprávném použití odporovat. Cílem je dosažení synergického efektu a maximální spokojenosti zákazníka. Varley uvádí: *“Existuje spousta věcí, působících společně na vytvoření prodejní atmosféry. Tyto podněty působí prostřednictvím smyslů a vytváří určitý „stav mysli,“ (2006, s. 166).*

Tvorba nákupní atmosféry je nedílnou součástí image provozní jednotky, které by měla být věnována značná pozornost. Se sílící konkurencí, zvyšující se nejistotou na trhu a poklesem tržeb obchodníků je nezbytné udělat vše proto, aby se zákazníci vraceli a cítili se na prodejně příjemně.

### 3.1 Tvorba nákupní atmosféry

Nákupní atmosféra je výsledkem působení prostředí maloobchodní jednotky tzv. nákupního prostředí a jeho kvalitativních a kvantitativních znaků. Toto nákupní prostředí je tvořeno prvky maloobchodní jednotky, které se tradičně člení na: (Cimler, Zadražilová, 2007)

- zákazníci,
- design prodejny,
- dispoziční řešení,
- prezentace zboží,
- personál prodejny.

#### 3.1.1 Zákazníci

Východiskem analýzy nákupní atmosféry může být pojetí člověka jako černé skříňky (tzv. black box). Toto pojetí vychází z psychologického směru behaviorismu, který se objevil začátkem 20. století. Základní myšlenkou byl předpoklad, že chování člověka je nezávislé na duševním stavu člověka. F. B. Skinner zavádí pojem „černá skříňka.“ Behavioristé pod tímto pojmem chápali člověka jako černou skříňku, do které nevidíme, ale víme, že na určité podněty zvenčí odpoví určitým chováním (Studium psychologie, 2012).

Z pojetí zákazníka jako „černé skříňky“ vychází kupříkladu Philip Kotler ve své knize Moderní Marketing a další. Petr Cimler (2007) převádí tento model na nákupní chování zákazníka následovně.

**Obr. 3.1 Model černé skříňky spotřebitele**



Zdroj: Vlastní zpracování

Stimuly představují faktory nákupního prostředí a jejich charakteristiky. Tyto stimuly mohou být členěny dle smyslových orgánů, kterými jsou vnímány, dle místa působení na vnější a vnitřní atd. Působení těchto faktorů vyvolává u zákazníka určité emoce. Soubor těchto emocionálních postojů představuje černou skříňku zákazníka, která je obchodníkovi utajena. Postoje zákazníka vychází nejen z působení stimulů, ale také z vrozených dispozic

člověka. Nelze předpokládat, která skupina faktorů převáží. Reakce zákazníka může být kladná, nebo záporná. Kladný přístup můžeme definovat jako ochotu navštívit maloobchodní jednotku, poznat nabídku a popřípadě nakoupit (Cimler, Zadražilová, 2007).

Philip Kotler (2007, s. 310) uvádí: „*Nikdy přesně nezjistíme, co se děje v černé skřínce spotřebitele, nikdy nebudeme schopni přesně předpovědět jeho chování, ale tyto modely nám mohou pomoci pochopit zákazníky, pokládat ty správné otázky a mohou nás naučit, jak spotřebitele ovlivnit.*“

### 3.1.2 Design prodejny

Hammond (2005, s. 120) ve své knize Chytře vedená prodejna uvádí 5 základních funkcí prodejny:

1. *Přilákat zákazníky ke vstupu.*
2. *Vystavovat zboží.*
3. *Zvýrazňovat snížené ceny a propagační výstavky.*
4. *Vést zákazníky mezi různé druhy a řady výrobků.*
5. *Komunikovat vaši kulturu.*

Design prodejny je nezbytné rozdělit na vnější a vnitřní. Hlavním cílem vnějších stimulů je zaujmout a nalákat zákazníka ke vstupu do prodejny. Patří zde architektura maloobchodní jednotky, vstupní prostory, výkladní skříň a parkovací plochy (Cimler, Zadražilová, 2007).

Architektura prodejny působí na velké vzdálenosti zvláště v případě, kdy je architektonicky odlišná od svého okolí. Architektonicky zajímavá budova dokáže přilákat zákazníka blíže a umožnit tím intenzivnější působení všech vnějších stimulů. Dále architektura provozní jednotky může zákazníkovi napovědět o sortimentu a také o cenové hladině.

Vstupní prostory jsou představovány průčelím a vchody do samotné prodejny, nazývané taktéž jako tranzitní zóna. Jejich cílem je umožnit zákazníkovi bezbariérový vstup do prodejny. Vstup by měl být dostatečně široký umožňující rychlý průchod zákazníků. Hammond (2005) uvádí, že oblast u vchodu je prostor, kde můžeme na zákazníka udělat dojem. V případě, že je tato zóna příliš prázdná, může se zde zákazník cítit jako střed pozornosti, což jej může odradit od vstupu. Je-li prostor zcela přeplněn, odrazuje zákazníka taktéž, jelikož mu znesnadňuje vstup. Je tedy nezbytné nalézt kompromis mezi lákavým a bezbariérovým vstupem.

Součástí vstupních prostor jsou také různé nápisy poskytující zákazníkovi základní informace o prodejně. Jedná se především o název firmy, popřípadě logo, informace o poskytovaném zboží, otvírací době, možnosti platby kartou apod. (Cimler, Zadražilová, 2007).

Výkladní skříně dle Cimlera (2007), tzv. „menu prodejny,“ představují jeden z nejdůležitějších vnějších stimulů působící 24 hodin denně. Dobrá výkladní skříně musí kolemjdoucí upoutat, oslovit a zároveň informovat o nabízeném zboží. Barevné řešení obvykle odpovídá stanovenému jednotnému grafickému stylu prodejny, ročnímu období nebo právě probíhající akci. Dle Hammonda (2005) je nejvhodnější do výkladní skříně umístit novinky, které musí být po vstupu do prodejny, snadno naleznutelné. Ideální místo je viditelné od vchodu u zadní stěny prodejny, čímž přinutíme zákazníka projít celou prodejnu. Tím pádem zvýšíme pravděpodobnost koupě i jiného zboží.

Parkovací plochy jsou rovněž vnějším stimulem sloužícím k vytvoření pozitivní přednákupní atmosféry. Rozhodujícími faktory jsou přístupnost, bezplatnost a dostatek parkovacích míst.

Faktory vnitřního designu souvisí především s technickým uspořádáním jednotlivých prvků prodejny. Cimler (2007) uvádí 6 základních faktorů, a to použitý materiál, obchodní zařízení, osvětlení, barevné řešení, hudba a klimatické podmínky.

Použitý materiál a obchodní zařízení se liší dle typu maloobchodní prodejny a měly by být v souladu s prodáváním sortimentem, image prodejní jednotky a také zvoleným jednotným grafickým stylem. Do zařízení prodejny významně zasahují i různé předpisy, především hygienické a bezpečnostní.

Obchodní zařízení má vliv na kvalitu poskytovaných služeb, zastaralé a mnohdy nefunkční zařízení nevytváří příjemnou atmosféru. Z hlediska kvantity obchodního zařízení lze hovořit o výkonu a množství, kupříkladu počet pokladen, rychlejší nákup, spokojenější zákazník. Faktory vnitřního designu výrazně souvisí se smyslovým vnímáním zákazníků. *„Lidské smysly byly v marketingu po dlouhou dobu ignorovány navzdory jejich významnosti. Nyní pět základních lidských smyslů výrazně ovlivňuje spotřebu procesu jednotlivců a jejich nákupů. Současný vývoj smyslového marketingu ilustruje vznik nové epochy v oblasti marketingu, ve kterém pět smyslů bude v centru firemní marketingové strategie a taktiky“* (Hultén et al, 2009, s. 2).

Dle Bočka: „Smyslový marketing se soustřeďuje na zážitky a prožité zkušenosti zákazníka. Vychází z faktu, že spotřebitel je ochoten strávit více času a utratit více peněz

*v prostředí, kde se cítí dobře, kde je stimulován hudbou, vůní nebo celkovou příjemnou atmosférou,“ (2009, s. 49).*

Smyslový marketing je založen na výzkumech, kdy až 80 % nákupních rozhodnutí přichází impulzivně, čímž dochází k potvrzení, že nakupování není vždy racionální, ale je ve velké míře ovlivněno našimi smysly a prožitými emocemi. Cílem je vytvoření pozitivního nákupního zážitku prostřednictvím našich emocí.

Lidské smysly tvoří čich, hmat, sluch, chuť a zrak. Každý z těchto smyslů má svůj potenciál při tvorbě nákupní atmosféry. Působení na smysly zákazníka může být vědomé nebo podvědomé, cílem je však působením vytvořit synergický efekt a příjemnou atmosféru na prodejně.

Souběžným oslovením více smyslů ve stejný okamžik dochází k tzv. multisenzorickému zesílení informací přicházejících zvenčí prostřednictvím lidských smyslů, které zapříčiní, že takto komunikovaná značka nebo produkt má mnohem větší kvóty zapamatování a následné rozpoznání. Bezesporu hlavní výhodou smyslového marketingu dle Jana Saidla ze společnosti Air Creative je, že se nedá obejít. Není možné vnímání prostřednictvím smyslů uměle vypnout. Zákazník nemůže cíleně, nevidět, neslyšet, necítit, působení na zákazníka je proto nepřetržité (Mediaguru, 2012).

Lidské oko je nejdůležitějším smyslem člověka a zároveň nejvíce stimulovaným lidským smyslem prostřednictvím obchodníků. Téměř 80 % sdělení na nás působí právě prostřednictvím oka. Do této vizuální dimenze je možné zařadit barvy, osvětlení, velikost apod (Hultén et al, 2009, s. 9.).

Čich je druhým velice významným smyslem, nově rozvíjejícího se oboru. Aroma marketing nebo také vůňový marketing je obor vycházející z poznatku, že vůně působí přímo v limbickém centru mozku. Tato část mozku odpovídá za lidské pocity a emoce a ovlivňuje tak lidské chování.

*Na semináři POPAI Central Europe Jan Saidl ze společnosti Air Creative uvedl, že vůně ovlivňuje náš postoj k nabízenému zboží až v 85%. Při příjemném čichovém vjemu naše ochota ke koupi stoupá o 14,8%, a o 15,9 % se prodlužuje doba strávená nakupováním a zvyšuje se také zájem o zboží komunikovat. Nejprve je důležité provozní pach neutralizovat a poté provonět vybranou vůní (Mediaguru, 2012).*

Výběr správné vůně není nijak jednoduchý, nejprve je nutné identifikovat emoce, které má vzbuzovat, a poté vybrat tu správnou vůni. Otázkou je také dávkování vůně na prodejně., *Vůně na prodejně musí být v nízkých koncentracích, působit podprahově. Jakmile člověk začne přemýšlet, co to tady voní, je to špatně,“ vysvětluje Jan Saidl.*



Zkoumání vlivu barev se věnuje především psychologie, která vychází z poznatků fyzika Isaaca Newtona. Newton objevil spektrum sedmi barev, jejichž vnímání je pro každého člověka různorodé. Způsob vnímání barev je tedy pro každého jedinečný, přesto však existují obecné předpoklady (Vysekalová, Mikeš, 2007).

Barvy působí na naše vnímání, ať chceme, nebo nechceme. Psychologie barev je uplatnitelná nejen v reklamách, při tvorbě loga společnosti, ale také při vytváření vhodného interiéru prodejen. Je proto velmi důležité vědět, co tyto barvy mohou evokovat nebo co jimi chceme vyjádřit my.

### **Jednotlivé barvy vyvolávají tyto pocity a emoce:(Chobotová, 2012)**

Žlutá barva je hřejivá a plná pozitivní energie. Mozky lidí, kteří jsou obklopeni žlutou barvou, produkují serotonin, tato látka zlepšuje náladu a vyvolává dobrý pocit. Dalším úkolem žluté barvy je zaujmout pozornost zákazníka. Díky své zářivosti tato barva nejvíce zatěžuje lidské oko. Uvádí se, že tato barva dokáže povzbudit prodej.

Červená barva vzbuzuje silné emoce, barva zvyšuje krevní tlak a snižuje koncentraci člověka. Lidské oko vždy nejprve zaznamená právě tuto barvu. Na druhou stranu tato barva povzbuzuje chuť k jídlu, proto ji využívá řada restauračních zařízení.

Modrá barva je opak červené, má uklidňující účinky. Barva symbolizuje věrnost, loajalitu a také důvěru. Je proto využívána v mnoha bankách. Fialová barva symbolizuje úspěch, bohatství a také moudrost.

Černá barva symbolizuje smutek, zlo, ale i sílu a inteligenci. Je to barva vážnosti i elegance. Bílá barva charakterizuje čistotu a nevinnost. V prodejním prostředí je zárukou luxusu a noblesy často v kombinaci se stříbrnou a zlatou barvou.

Růžová patří mezi barvy s uklidňujícím účinkem. Obecně tato barva symbolizuje lásku a něžnost. Zelená barva evokuje pocit vnitřního klidu, představuje spojení s přírodou a ekologický přístup k podnikání. U některých jedinců evokuje zářivě zelená barva sexuální podtext.

Osvětlení prodejny hraje důležitou roli v navození příjemné atmosféry. Celková úroveň světla na prodejně by měla být taková, aby zákazníci viděli zboží jasně a aby prodejna působila otevřeně. Základem je, aby prostor byl osvětlen rovnoměrně a stejnoměrně bez velikých kontrastů, které by dráždily oči. Působením různých světelných zařízení a úhlu jejich záření je možné zvýšit zájem zákazníka směrem k určitému zboží. Modré záření navozuje

chladivý, hygienický efekt typický kupříkladu pro veřejné toalety. Naopak přírodní žluté světlo je zdrojem tepla.

Hudba byla už od pradávna používána jako podpora prodeje na středověkých trzích. Současné výzkumy vlivu hudby na zákazníka ukazují na čas, který na prodejně strávíme.

Sluchový orgán se skládá z vnějšího, středního a vnitřního ucha. Člověk rozlišuje zvuky různých frekvencí a intenzity zvukových vln. *Nejcitlivěji reaguje sluch na zvuk s frekvencí mezi 500–2000 Hz, v tomto rozmezí vnímáme zvuky i o nízké intenzitě* (Vysekalová, Mikeš, 2007, s. 90). V případě, že je nám hudba příjemná, jsme ochotni se zdržet v obchodě déle a tím se zvyšuje pravděpodobnost nákupu. Důležité je i tempo hudby a její intenzita. Hlasitě a rychlé melodie zvyšují tempo chůze zákazníků, naopak působí rytmy pomalé a tiché (Vysekalová et al., 2011). Cílem hudební kulisy je vytlačit provozní hluk vznikající na jednotce a nahradit jej příjemnou melodií.

Lidský hmat nám umožňuje kontakt a zkoumání okolního světa. Kontakt s pokožkou zákazníka je velice důležitý, signalizuje příjemné nebo naopak nepříjemné pocity. Vysekalová uvádí: „*Zákazník se potřebuje výrobku dotknout, cítit jej a pak si jej přivlastnit,*“ (2011, s. 61).

Chutňová dimenze má obecně nejmenší váhu mezi lidskými smysly v kontextu atmosféry prodejny. Samotnou nákupní atmosféru lze jen stěží ochutnat. Své opodstatnění nachází v potravinářských obchodech, pekařstvích, vinotékách a jiných, kde prostřednictvím ochutnávek produktů dochází k navození příjemných pocitů a také nákupní atmosféry.

### **3.1.3 Dispoziční řešení prodejny**

Dispoziční řešení prodejny, zvané také jako store layout představuje prostorové uspořádání prodejního místa se zakomponováním všech jeho prvků. Jedná se o jednu z rozhodujících aktivit managementu v maloobchodě. Důvodem jsou především náklady na plochu prodejního místa, je tedy naprosto nezbytné využívat každý m<sup>2</sup> efektivně a zároveň zajímavě pro zákazníky. Při výstavbě prodejního místa nebo rekonstrukci je třeba dbát těchto základních zásad, které byly vypořádány dle chování zákazníků (Čechová, 2008).

#### **1. Volný prostor u vchodu**

Pravidlo volného vstupu umožňující zákazníkům volný vstup, popřípadě výstup z prodejny. Tento prostor je označován jako dekompresní či tranzitní zóna, viz předchozí kapitola Design prodejny. Na tomto místě by se neměly nacházet žádné produkty a zákazníkovi je umožněno se přizpůsobit umělému osvětlení a rozhlédnout se po prodejně.

## 2. Pravidlo pravé strany

Dle provedených výzkumů jsou zákazníci po vstupu na prodejní plochu orientováni na pravou stranu. Je výhodné na toto místo umístit méně atraktivní zboží, kterého si zákazníci všimnou, ač třeba nechtějí.

## 3. Symetrie uspořádání

Při výstavbě prodejny je důležitá symetrie uspořádání, zákazníci se v těchto prostorech dle výsledků výzkumu cítí mnohem lépe. Důležité je také sledovat vztah mezi šířkou, délkou a výškou jednotlivých regálů. Tyto faktory následně ovlivňují prezentaci zboží. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole nejlepší pozice umístění zboží je v úrovni očí zákazníka. Příliš vysoké a dlouhé regály způsobují stísněný efekt.

Neméně důležitá je šířka uliček mezi jednotlivými regály. Uličky musí být natolik široké, aby umožnily průchod více zákazníků bez toho, aby se museli navzájem dotýkat.

## 4. Pokladna na konci nákupní cesty

Umístění pokladny by mělo být na fiktivním konci nákupní cesty, čímž docílíme průchodu zákazníků skrz celou prodejnu a zvýšíme pravděpodobnost impulsivních nákupů.

**Existují tyto základní modely dispozičního řešení (Čechová, 2008)**

### ➤ Grid layout (pravidelný model)

Tento model se vyznačuje sérií dlouhých, opakujících se uliček. Pravidelný typ je vhodným modelem uspořádání téměř pro všechny druhy obchodu. Hlavní výhodou je využívání prostorových stěn a zákoutí prodejen. Dochází tak k efektivnímu využívání prodejního prostoru. Typickými představiteli tohoto uspořádání jsou supermarkety, hypermarkety, samoobslužné prodejny a další. Cimler (2007) uvádí, že zákazník je v tomto modelu určitým způsobem veden, čemuž odpovídá i prezentace zboží. Z pohledu zákazníka může dojít k vyvolání nepříjemných pocitů a omezení rozhodování.

**Obr. 3.2 Grid layout**



Zdroj: Čechová, 2008

➤ **Diagonální layout**

Diagonální uspořádání je obměnou předchozího pravidelného typu, umožňuje lepší přehlednost, jak pro zákazníka, tak i samotný personál prodejny. Diagonální uspořádání prodejny vybízí zákazníka k dalšímu pohybu po prodejně.

**Obr. 3.3 Diagonální layout**

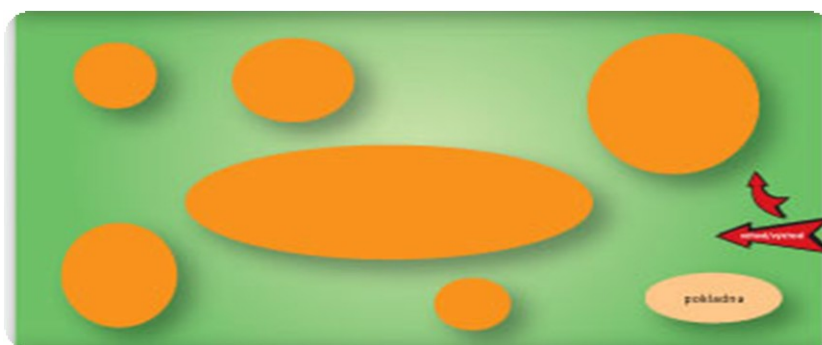


Zdroj: Čechová, 2008

➤ **Ostrůvkový layout**

Ostrůvkové uspořádání je zákazníky přijímáno velice kladně, díky možnosti přehlédnutí celé prodejny. Využití prodejní plochy není v tomto případě zcela efektivní a je mnohem nákladnější, než v případě dvou předchozích uspořádání. Používá se především u nepotravinářského, zejména oděvního zboží.

**Obr. 3.4 Ostrůvkový layout**



Zdroj: Čechová, 2008

➤ **Smišený layout**

Tento model je kombinací všech předcházejících modelů využívajících jejich přednosti s ohledem na maximální využití prodejní plochy a příjemný pohyb zákazníka.

**Obr. 3.5 Smíšený layout**



Zdroj: Čechová, 2008

V praxi obecně dochází ke kombinaci všech zmíněných uspořádání za účelem maximální využití prodejní plochy a vytvoření příjemného nákupního prostředí.

Dle provedeného výzkumu chování zákazníka v maloobchodě vyplynuly následující poznatky uplatnitelné v rámci uspořádání prodejní plochy. Většina zákazníků dává přednost průchodu vnějšími uličkami, přičemž se drží na pravé straně. Samotný průchod prodejnou je převážně v protisměru hodinových ručiček, kdy tempo chůze je zprvu rychlejší, následně zpomalí a v závěru tempo opět zvýší. Rychlost chůze lze částečně upravit hudební kulisou, jak je uvedeno v předchozí kapitole. Zákazníci se při vstupu do prodejny dívají především na pravou stranu, neradi se průchodem prodejnou vrací zpět. Mrtvé body prodejny představují rohy a střed prodejny, kde se zdržuje jen malá část zákazníků. Tato místa je třeba zaplnit zbožím denní spotřeby, atraktivní nabídkou, nebo popřípadě zvýraznit použitím světelných zařízení (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 238-239).

### **3.1.4 Prezentace zboží**

*„Prezentace zboží musí být tak vzrušující, aby dokázala zachytit a udržet zákaznickou pozornost. Musí být jasně pochopitelná a povzbuzující zákazníka k prohlídce a koupi,“* (Dunne et al., 2010, s. 483).

Cílem prezentace je zboží prodat. S tím souvisí merchandising. Merchandising jednoduše řečeno znamená: *„Zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu,“* (Vysekalová et al, 2011, s. 59). Merchandising představuje veškeré možné techniky prezentace zboží s využitím pomocných stojanů, reklamních košů, POS materiálů, zářávek a jiného aranžování. Použitím vhodných prvků dochází k vytvoření příjemného místa prodeje a tím zlepšení nákupní atmosféry obecně.

Prezentace zboží je ovlivněna vlastnostmi zboží a obalů, technologickými možnostmi samotné provozovny a psychologii chování zákazníka při nákupu.

Prvkem merchadisingu je také sekundární umístění zboží na prodejní ploše. To znamená, že produkt nalezneme ještě na jiném prodejním místě než na jeho klasické umístění. Zdvojením prezentace se zvyšuje pravděpodobnost koupě tohoto produktu. Výzkum sekundárního umístění zboží na prodejně přináší výsledky zvýšení tržeb až o šedesát procent (Přikrylová, Jahodová s. 90).

**Rozlišujeme dva základní typy prezentace zboží** (Kozel et al, 2006, s. 223)

1. **Horizontální prezentace** představuje vystavení zboží směrem ke spotřebiteli. Toto umístění je charakteristické snadnou rozpoznatelností a díky velkému množství kusů na jednom místě dělá dojem velmi populárního výrobku.

2. **Vertikální prezentace** znamená rozložení zboží v různých pásmech dle výšky regálu. Nejoptimálnější umístění je ve výšce očí zákazníka. Tento regál je charakteristický 100 % prodejností, nižší prodejnost je pak v pásmech v dohledu, uchopení a ve výši kolen.

Tyto typy prezentací lze doplnit kupříkladu tematickou prezentací, prezentací dle barev, typu výrobků nebo prezentací výrobků, které spolu určitým způsobem souvisí, nebo se vzájemně doplňují.

Dle Cimlera se cíle prezentace zboží v maloobchodě označují pomocí 5 E: (1997, s. 104)

- **Exciting**(prezentace by měla podněcovat zákazníkův zájem),
- **Experimental**(prezentace by měla působit neokoukaným, novým dojmem),
- **Evocative** (evokovat, vyvolávat asociace a tím i zájem o zboží),
- **Enhancing** (její působení by mělo zdůrazňovat vlastnosti zboží),
- **Easy to shop** (usnadňovat nákupní rozhodování a nákup samotný).

### 3.1.5 Personál prodejny

Personál prodejny můžeme zařadit k jednomu z prvků marketingové komunikace, a to k osobnímu prodeji. Osobní prodej lze definovat jako komunikaci tváří v tvář se zákazníkem prodejny, kdy cílem není výrobek pouze prodat, ale také zákazníka informovat o užívání, probíhajících akcích apod.

Ačkoliv je každý prodejní proces jedinečný a odvíjí se od osobností, které spolu obchodují, autoři Kotler a Keller vypořizovali sedm základních kroků úspěšného prodejního procesu (2007):

**1) Vyhledání potenciálních zákazníků a jejich kvalifikace**

Tento krok představuje nalezení nejvhodnějších potenciálních zákazníků s ohledem na nabízený produkt či službu.

**2) Předběžné oslovení**

Předběžné oslovení představuje prvotní kontakt se zákazníkem. Oslovení může probíhat osobní návštěvou, telefonickým rozhovorem nebo prostřednictvím emailu. Dle získaných informací dochází k naplánování dalších prodejních postupů.

**3) Oslovení**

**4) Prezentace a demonstrace**

Prezentace nabízeného produktu se obecně řídí pravidly AIDA. Stěžejním cílem je přesvědčení zákazníka o přednostech produktu a výhodách samotné koupě.

**5) Překonání námitek**

V této fázi je důležitá přesvědčivá argumentace. U zákazníků se vyskytují námitky dvojího typu psychologické a logické. Psychologické jsou spojovány s neochotou měnit vžitá stereotypy a obavami ze změn. Logické námitky reagují na poměr mezi cenou a kvalitou nabízeného produktu.

**6) Uzavření obchodu**

Úspěšným zvládnutím všech námitek a přesvědčivou argumentací dochází k uzavření obchodu, popřípadě závazné objednávce.

**7) Následné kroky a udržování**

Uzavřením obchodu tento proces nekončí, navazují na něj neméně důležité poprodejní činnosti, a to záruční servis, výměna opotřebovaných dílů, nabídka doprovodných produktů a jiné.

Hlavní výhodou osobního prodeje je především osobní působení na zákazníka, kdy vzniká mnohem větší šance zákazníka přesvědčit o kvalitě daného produktu a přimět jej ke koupi. Z pohledu prodejce je hlavní výhodou seznámení se s reakcemi zákazníků jak kladnými, tak i negativními a účinně na ně reagovat. Tímto vzniká efektivní zpětná vazba pro společnost, aby se určitým věcem vyvarovala a její produkt více odpovídal přáním a potřebám zákazníků (Foret, 2011).

Nevýhodou je horší kontrola prodejců při jejich komunikaci a prezentaci obsahu před zákazníky. Neochota, neznalost a nevhodné chování vůči zákazníkovi negativně působí na atmosféru prodejny a může výrazně poškodit image společnosti. Výběr, vzdělávání, řízení prodejních činností a kontrola obchodních asistentů je náplní managementu prodejny. „V poslední době se přístupy prodejních školení snaží transformovat prodejce z pasivního sběrače objednávek (*order taker*) na aktivního (*order getter*), který je zapálen do řešení zákaznických problémů,“ (Kotler, Keller, 2007, s. 664). Řada manažerů provádí kontrolní nákup (tzv. *mystery shopping*) s cílem ověřit profesionalitu a přístup svých zaměstnanců k zákazníkům.

## **3.2 Pohled společnosti Alpine Pro na nákupní atmosféru prodejen**

Samotná společnost Alpine Pro, a.s. velice dbá na nákupní atmosféru jednotlivých prodejen jak storesových, tak franšízových v rukou soukromých podnikatelů.

Ze samotné franšízové smlouvy vyplývá povinnost dodržovat jednotný grafický styl prezentace prodejen, kdy franšízor určí, jak bude prodejna vypadat. Tento obecný námět je průběžně doplňován stále se měnícím merchandising manuálem, který je závazný pro všechny prodejny a je nezbytné se těmito pokyny řídit.

Merchandising manuál vychází vždy na určité období, kupříkladu jaro/léto a dělí se na několik částí, které ve své podstatě kopírují tvorbu nákupní atmosféry. Je však důležité podotknout, že tento merchandising manuál je zaměřen především na samotnou prodejnu, exteriéru prodejen není věnována přílišná pozornost. Exteriér se zohledňuje především v rámci vyjednávání o navázání spolupráce, kdy probíhá výběr vhodného místa pro umístění prodejny. Dále se s tímto prvkem nákupní atmosféry dá jen stěží pracovat. A konkrétní změny vyžadují mnohdy nákladné investice.

V tomto manuálu personál nalezne konkrétní pokyny prezentace zboží na gondole informace o tom, jak má být zboží prezentováno dle velikosti dle barevného spektra, umístění visačky na zboží a další informace. Dále jsou zde informace o použití POS materiálů na prodejnách a polepu ve výlohách, které se řídí přesnými pravidly a je nezbytné je dodržovat. Je zde rozpracován každý prvek nákupní atmosféry a každá část prodejny. Pozornost je věnována i těm nejmenším detailům např. zda budou věšáky na gondole řazeny zleva doprava či naopak. Každá část je doplněna řadou fotografií, na nichž personál jasně



vidí, jak má prodejna vypadat. Cílem je vytvoření totožné nákupní atmosféry na jednotlivých prodejnách Alpine Pro.

Povinnost dodržovat tyto pokyny vyplývá nejen z franšízové smlouvy uzavřené mezi společnostmi Alpine Pro, a.s. a soukromým podnikatelem, ale tyto skutečnosti jsou průběžně kontrolovány a prodejnám jsou za nesplnění určitého kritéria merchandising manuálu strhávány body. Kontroly probíhají buď formou mystery shoppingu, nebo klasickou návštěvou vedení na prodejně.

## 4 Metodika shromažďování dat

Metodika práce zahrnuje postupy související s vybranou výzkumnou metodou a technikou. Proces marketingového výzkumu se tradičně skládá ze tří částí, a to přípravné, realizační a závěrečné.

### 4.1 Přípravná fáze

#### 4.1.1 Stanovení cíle výzkumu a hypotéz

Předmětem této práce je analýza nákupní atmosféry v maloobchodní síti Alpine Pro. Základním cílem je pomocí metody mystery shopping, zjistit, zda existují rozdíly v nákupní atmosféře mezi storesovými pobočkami společnosti Alpine Pro a pobočkami franšizových partnerů. Dle předem stanoveného scénáře a zvolených kritérií je hodnocen personál, interiér a exteriér prodejen.

##### Hypotéza č. 1

*„Existují rozdíly v nákupní atmosféře mezi storesovými a franšizovými prodejnami.“*

##### Hypotéza č. 2

*„Největší rozdíly existují v profesionalitě přístupu obchodních asistentů k zákazníkovi.“*

#### 4.1.2 Technika výzkumu

*„Mystery shopping představuje výzkum, který je zaměřen především na kvalitu poskytovaných služeb nebo získává informace o nabízených produktech a službách vlastní či konkurenční společnosti,“* (Kozel et al, 2011, s. 180).

Fiktivní zákazník tzv. mystery shopper vystupuje jako zcela běžný zákazník, který však dle předem stanoveného scénáře a seznamu otázek vyhodnocuje profesionalitu přístupu personálu a mapuje prostředí provozovny. Ve své podstatě mystery shopping zachycuje vnímání nákupu z pohledu konečného zákazníka.

Novinkou je pojem „mystery employee“ neboli řádový zaměstnanec v pozici pozorovatele průběhu činnosti v podniku. Jeho úkolem je zmapovat oblasti, které je třeba zdokonalit (Šimáková, 2011).

Pozorování je zaměřeno především na kvalitu poskytovaných služeb, čistotu, čekací dobu, rychlost odbavení, dodržování profesních standardů společnosti, vyřízení reklamací atd. Při své práci musí mystery shopper dodržovat pravidla Etického kodexu stanoveného

sdužením SIMAR, tento kodex vychází z mezinárodního konceptu ICC/ESOMAR neboli Mezinárodní kodexu výzkumu trhu a sociálního výzkumu, viz příloha č. 8: Etický kodex Simar.

### **Techniky mystery shoppingu dle SIMAR:**

- mystery pozorování,
- mystery návštěvy,
- mystery calling,
- mystery mailly či faxy,
- mystery návštěvy webových stránek.

### **Přínos mystery shoppingu**

Mystery shopping přináší objektivní, přesné a včasné informace o interakci prodejců s konečnými zákazníky (Mystery shoppers, 2012). Napomáhá k odhalení nedostatků v komunikaci a mezeru v kvalitě poskytovaných služeb. Nabízí pohled z jiné strany umožňující získání konkurenční výhody a poučení se z vlastních chyb.

Riziko představuje především subjektivní hodnocení mystery shoppera, který výzkum provádí a zjištěné informace zapisuje do předem připraveného záznamového formuláře. Mystery shopping je náročný na koncentraci a paměť pro správné vyplnění mystery formuláře (Kailin, 2003).

### **Mystery shopping využívají tyto společnosti:**

- řetězce supermarketů/hypermarketů,
- banky,
- pojišťovny,
- hotely,
- restaurační zařízení,
- zdravotní pojišťovny,
- maloobchodními řetězce (s oblečením, kosmetikou...),
- a další kde dochází k přímé interakci personálu se zákazníkem.

### **Výběrový soubor Mystery Shoppingu**

Základním souborem marketingového výzkumu je všech 206 prodejen společnosti Alpine Pro, a.s. po celé České republice. Vzhledem ke stanovenému cíli bude mystery

shopping proveden na osmi prodejnách, na třech storesových v rámci Ostravy a pěti franšizových prodejnách společnosti Cuki, s.r.o. Díky tomu, že prodejny se nachází v různých městech, bude každá prodejna navštívena pouze jednou.

**Tab. 4.1 Časový harmonogram plánovaného výzkumu**

Harmonogram výzkumu	2012	2013			
	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
<b>Činnosti</b>					
Definování problému					
Plán výzkumu					
Školení mystery shopperů					
Sběr informací					
Zpracování výsledků výzkumu					
Analýza a interpretace výsledků					
Návrhy a doporučení					

Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozpočet plánovaného výzkumu

Rozpočet marketingového výzkumu zahrnuje veškeré prostředky, jež bylo nutné vynaložit na celý projekt. Jedná se především o náklady na tisk záznamových archů a náklady na dopravu.

Tisk záznamových archů	80
Doprava	1500
<b>SUMA</b>	<b>1580 Kč</b>

### Obsah výzkumu

Záznamový arch je rozdělen na tři části, které vycházejí z teoretických poznatků nákupní atmosféry, viz kapitola číslo 3 Teoretická východiska nákupní atmosféry. První část je zaměřena na hodnocení personálu prodejny jako nejdůležitějšího činitele nákupní atmosféry, druhá a třetí část hodnotí exteriér a interiér prodejny.

Hodnocení probíhá výběrem jedné ze tří odpovědí dle splnění požadavku v dané kategorii. Za každou otázku je možné získat dva, jeden nebo nula bodů, celkově 70 bodů.

### Scénář Mystery Shoppingu

V průběhu dopoledních hodin přichází na předem vybranou prodejnu fiktivní zákaznice s přáním koupě zimní lyžařské bundy. Nejprve sama prochází prodejnu a vyčkává

příchodu prodejního asistenta. Po tuto dobu vystupuje fiktivní zákaznice zcela přirozeně k nerozeznání od ostatních zákazníků, zároveň bedlivě pozoruje prvky prostředí dle předem stanoveného scénáře. Jelikož se jedná o začínající lyžařku, očekává od prodejního asistenta pomoc při výběru vhodné alternativy, vysvětlení parametrů materiálů především vodního sloupce, vrstvení, údržby a dalších informací. Základním požadavkem je příznivý poměr mezi cenou a kvalitou lyžařské bundy.

Tato fiktivní zákaznice je velice nerozhodná a nakonec si žádnou bundu nevybere. Prodejnu opouští s tím, že se musí ještě rozmyslet. V tomto případě dochází k pozorování, zda se změní postoj prodejního personálu v případě nevydařeného prodeje.

### **Scénář mystery mailingu**

Klasický mystery shopping byl doplněn o techniku mystery mailing. Do vybraných prodejen Alpine Pro byl rozeslán email s dotazem na koupi dámské lyžařské bundy Cortiny, viz příloha č. 3. Hodnotí se 7 kritérií a to především srozumitelná, vstřícná odpověď bez gramatických chyb a dále zda tato odpověď vybízela k nákupu, popřípadě samotné návštěvě prodejny. Celkově za mystery mailing je možné dosáhnout 14 bodů. Hodnocení probíhá stejně jako u záznamového archu mystery shoppingu.

#### **4.1.3 Zdroje informací**

Základem této práce jsou informace primární, tak sekundární. Primární informace byly získané prostřednictvím provedeného průzkumu mystery shoppingu a mailingu na vybraných prodejnách Alpine Pro.

Zdrojem sekundárních dat byla odborná literatura, interní materiály společnosti a v neposlední řadě informace získané z internetových stránek. Cennými zdroji informací byly také zkušenosti z praxe získané prací na jedné z poboček společnosti Alpine Pro.

## **4.2 Realizační fáze**

Mystery shopping probíhal v osmi vybraných prodejnách společnosti Alpine Pro. Jednalo se o tři storesové společnosti nacházející se v Ostravě, konkrétně v OC Nová Karolína, OC Futurum a Shopping Park Ostrava. Dále do výzkumu byly zařazeny franšizové prodejny společnosti Cuki, s.r.o. ve Frýdku-Místku, Boskovicích, Lanškrouně, Moravské Třebové a outletová prodejna v Prostějově.

Dle harmonogramu probíhal samotný výzkum od ledna do února roku 2013. Na začátku ledna proběhl předvýzkum na prodejně ve Frýdku-Místku za účelem zefektivnění záznamového formuláře mystery shoppingu, aby lépe odpovídal požadavkům plánovaného výzkumu.

Na výzkumu se podílely 2 fiktivní zákaznice, já a kamarádka, studentka Vysoké školy báňské, kterou jsem proškolila dle potřeb prováděného výzkumu. Sesbíraná data byla zapisována ihned po opuštění prodejny, aby nedošlo ke zkreslení a zapomenutí informací.

**Tab. 4. 2 Seznam vybraných prodejen Alpine Pro**

<b>ALPINE PRO STORES</b>	<b>ADRESA</b>	
OC Futurum	Novinářská 6a	702 00 Ostrava
OC Fórum Nová Karolína	Jantarová 3344/4	702 00 Ostrava
OC Avion Shopping park	Rudná 114/3114	700 30 Ostrava
<b>FRANŠÍZA CUKI S.R.O.</b>	<b>ADRESA</b>	
Alpine Pro Boskovice	17. listopadu 2185/9	680 01 Boskovice
Alpine Pro Frýdek-Místek	Stará cesta 10	738 01 Frýdek-Místek
Alpine Pro Lanškroun	Purkyňova 109	563 01 Lanškroun
Alpine Pro Moravská Třebová	Náměstí T. G. Masaryka 19	57101 Moravská Třebová
Alpine Pro Prostějov	Plumlovská 481/200	796 04 Prostějov

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Závěrečná fáze

Po provedení poslední návštěvy byla získaná data přepracována do datové matice programu Microsoft Excel 2007. V tomto programu byly prováděny potřebné výpočty, a to především aritmetický průměr a následné vygenerování grafů pro lepší vizualizaci výsledků. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v následující kapitole 5 Analýza nákupní atmosféry na vybraných prodejnách Alpine Pro, a.s.

V průběhu výzkumné činnosti nebyly zaznamenány žádné problémy, které by bránily v realizaci plánu výzkumu. Jedinou překážkou byla větší vzdálenost mezi pobočkami franšízové sítě společnosti Cuki s.r.o.

## 5 Analýza nákupní atmosféry na vybraných prodejnách

Tato kapitola se věnuje zpracování a vyhodnocení dat získaných prostřednictvím provedeného mystery shoppingu předem vybraných prodejnách Alpine Pro. Technika mystery shoppingu byla doplněna metodou mystery mailing.

### 5.1 Analýza výsledků mystery shoppingu -srovnání

Vybrané prodejny Alpine Pro byly hodnoceny dle předem stanovených kritérií uvedených v záznamovém archu, viz příloha č 2. Záznamový arch je rozdělen na tři části, hodnotí se personál, interiér a exteriér prodejny.

Vybrané prodejny byly navštíveny během poledních a odpoledních hodin v průběhu února. V níže uvedené tabulce je možné vidět prvotní srovnání jednotlivých prodejen. Storesové prodejny se nachází výhradně v rámci obchodních center, výjimkou je outletová franšizová prodejna v Prostějově. Zbytek navštívených prodejen se nachází především v centru města nebo v jeho bezprostřední blízkosti v samostatných budovách, viz tabulka níže.

**Tab. 5. 1 Tabulka jednotlivých návštěv prodejen AP**

Základní informace	NC Shopping park	OC Futurum	OC Nová Karolína	Prostějov -outlet	Boskovice	Lanškroun	Moravská Třebová	Frýdek-Místek
Datum	13. 2.13	13. 2.13	13. 2.13	19. 2.13	19. 2.13	19. 2.13	19. 2.13	20. 2.13
Hodina	12.00	13.00	14.30	12.00	13.00	15.30	17.00	16.00
Mystery Shopper	Bizoňová	Bizoňová	Bizoňová	Bizoňová	Bizoňová	Bizoňová	Bizoňová	Stabrová
Umístění	OC	OC	OC	OC	sam. bud.	sam.bud.	sam.bud.	sam.bud.
Počet pokladen	1	1	1	1	1	1	1	1
Počet personálu	2	2	3	1	3	1	2	2
Odhadovaná vel. m <sup>2</sup>	80	80	80	110	80	40	50	90

Zdroj: Vlastní zpracování

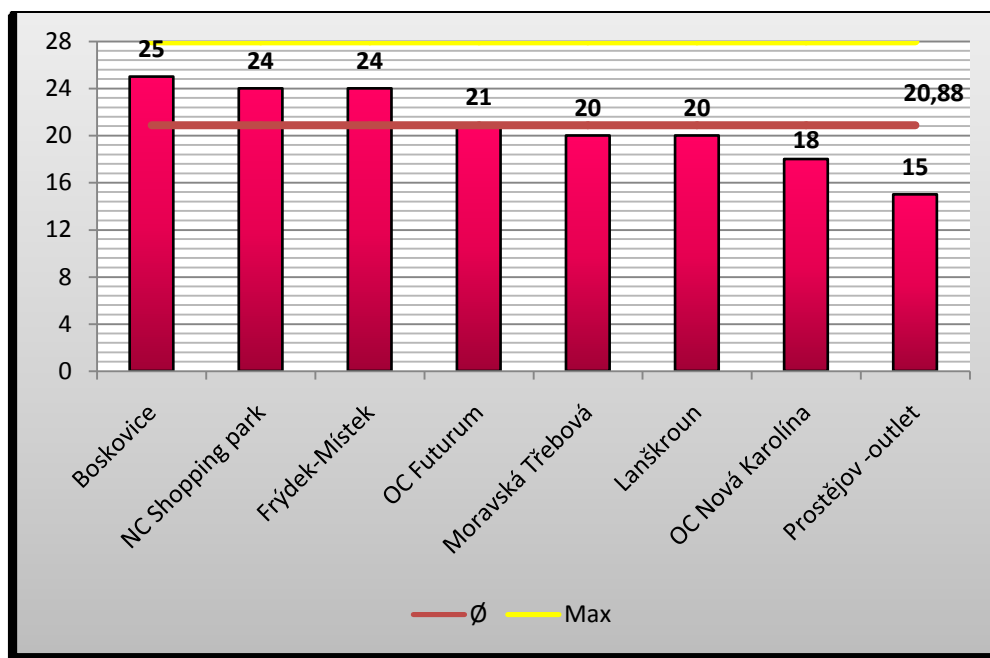
První část záznamového archu se zaměřuje na hodnocení personálu prodejen. Hodnotícími kritérii je profesionalita přístupu, odborná znalost materiálů, vstřícnost, komunikační schopnosti prodejního asistenta, snaha o uzavření prodeje a další. Celkově tato

část obsahovala 14 dílčích kritérií a bylo možné získat 28 bodů. Hodnocení probíhalo udělením 0 – 2 bodů dle splnění daného kritéria.

Následující graf znázorňuje celkové zhodnocení všech zkoumaných prodejen bez ohledu na status centrální nebo franšízové prodejny. Žádná ze zkoumaných prodejen nezískala maximum bodů. V daném kritériu se nejlépe umístila franšízová prodejna v Boskovicích s 25 body. Nadprůměrného hodnocení dosáhla polovina zkoumaných prodejen, a to zmíněné Boskovice, Frýdek-Místek, OC Futurum a Shopping Park v Ostravě. Je tedy zcela zřejmé, že je stále, co zlepšovat. Průměrný počet bodů v této kategorii činil 20,88, viz červená čára v grafu č. 1.

Vzhledem k faktu, že personál prodejny je klíčovým faktorem ovlivňujícím atmosféru prodejny, je třeba na něj klást patřičný důraz. To uvedla ředitelka společnosti Daymakerindex Natalia Folbrycht, která prováděla srovnání českých maloobchodníků: „V době, kdy ceny a obchody jsou velice podobné, rozhodujícím faktorem se stává kvalita poskytovaných služeb.“ A kvalita těchto služeb leží v rukou zaměstnanců, tedy obchodních asistentů prodejny.

**Graf 5. 1 Celkové zhodnocení personálu na prodejnách AP**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

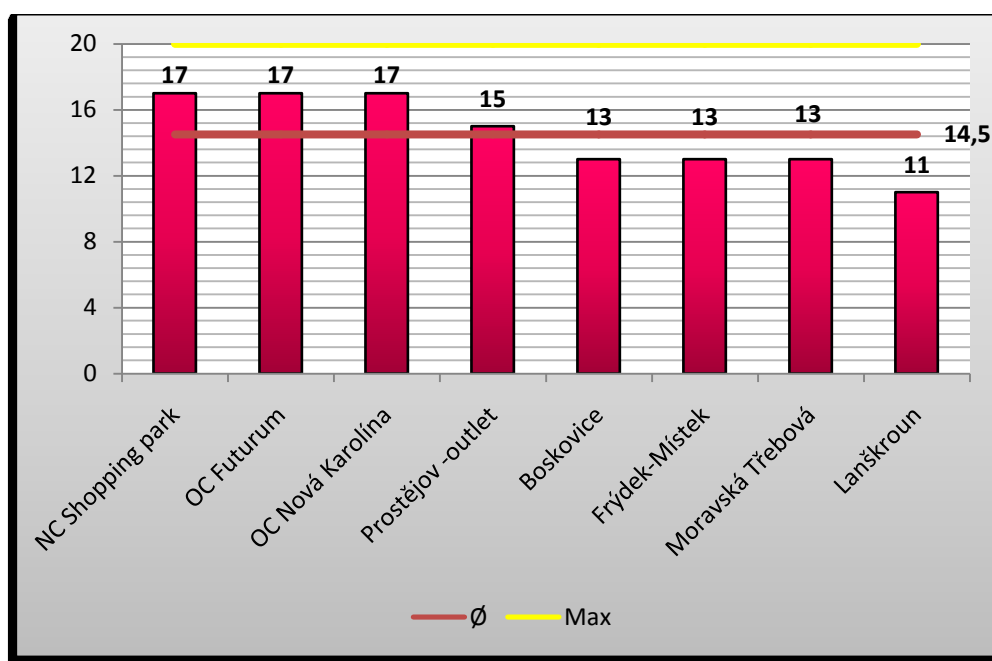
Hodnocení exteriéru prodejny zahrnovalo 10 dílčích kritérií spolupodílejících se na vytvoření příjemné atmosféry na prodejně. Mezi zkoumané faktory patřilo sídlo prodejny, pořádek a čistota před prodejnou, bezbariérový vchod, možnosti parkování a obecně



dostupnost prodejny. Celkem bylo možné získat 20 bodů. Převahu v tomto hodnocení mají storesové prodejny, které společnost Alpine Pro umisťuje především v nákupních centrech. Tyto moderní komplexy nabízí širší škálu nabízených služeb a ve většině případů bezplatné parkovací plochy.

Průměrné hodnocení exteriéru prodejen bylo dosažení hranice 14,5 bodů z maxima 20 bodů. Pouze čtyři prodejny, z toho tři storesové, byly hodnocené jako nadprůměrné. Největší rozdíly byly v možnostech parkování, jak bylo uvedeno výše. Je však nutné podotknout, že všechny zkoumané prodejny dosáhly maxima bodů, co se týče pořádku a čistoty před prodejnou a uvedení základních kontaktních informací u vchodových dveří, a to názvu společnosti, otevírací doby a kontaktu na odpovědnou osobu.

**Graf 5. 2 Celkové zhodnocení exteriéru prodejnách AP**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

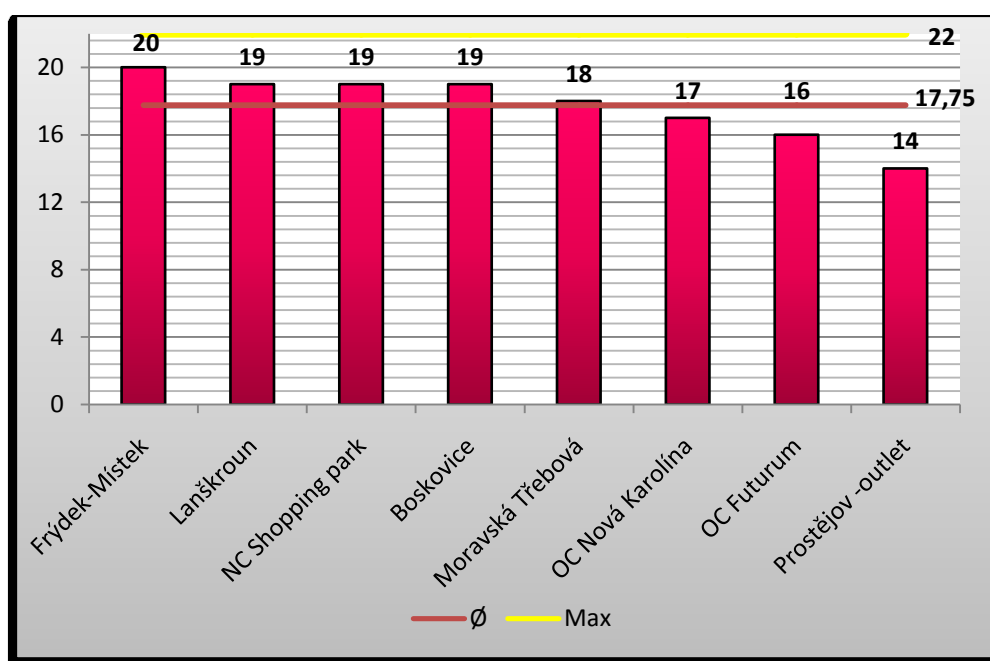
Celkové srovnání interiérů prodejen nevykazuje výrazné rozdíly. Průměrné hodnocení této kategorie bylo 17,75 bodů z celkových 22, pouze tři prodejny nezískaly nadprůměrné hodnocení. Tento fakt je způsoben prosazováním jednotného grafického stylu všech provozoven jak storesových, tak franšizových. V článku číslo III. Franšizové smlouvy společnosti Alpine Pro je výslovně uvedeno: „*Franšizor bez zbytečného odkladu po uzavření franšizové smlouvy předá franšizantovi přesné požadavky na zařízení a vybavení provozoven*

franšizanta tak, aby jeho provozovny odpovídaly jednotné obchodní koncepci franšizora, zejména požadavky na zařízení a umístění interiéru.“<sup>4</sup> Franšizová smlouva, viz příloha č. 9.

I přes tento fakt získaly dvě storesové prodejny podprůměrný výsledek. Nižší bodové hodnocení storesových prodejen v OC Futurum a Fórum Nová Karolína je způsobeno ztíženou průchodností uličkami mezi zbožím. Tyto prodejny byly přeplněné zbožím a průchod mezi uličkami byl značně komplikovaný.

Na posledním místě se v této kategorii umístila franšizová prodejna v Prostějově. Tato prodejna se odlišuje od ostatních prodejen společnosti Cuki s.r.o. Jedná se outletovou prodejnu, kde je možné nakoupit poslední kusy zboží za příznivé ceny. Tomuto stylu prodeje odpovídá i horší kvalita interiéru prodejny včetně prezentace zboží a následné hodnocení v rámci mystery shoppingu.

**Graf 5.3 Celkové zhodnocení interiéru na prodejnách AP**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

## 5.2 Vyhodnocení dílčích kritérií sekce Personál

Toto vyhodnocení srovnává celkové výsledky storesových a franšizových prodejen. Výsledky jsou uvedené v průměru za skupinu. Celkově však výsledky nevyjadřují výrazné rozdíly v atmosféře na prodejně ovlivněné personálem. Největší rozdíl byl zaznamenán v případě dvou faktorů, a to pracovního oděvu obchodního personálu a vizitky se jménem, viz

<sup>4</sup> Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

tabulka níže. Tato skutečnost je velice důležitá, jelikož povinnost pracovního oděvu a vizitky vyplývá z pokynu centrální společnosti Alpine Pro. Konkrétně článek č. VII. „Pracovní oblečení v provozovnách,“ kde je uvedeno: „*K propagaci zboží se značkou „ALPINE PRO“ bude franšizantovi dodáno oblečení se značkou „ALPINE PRO“ pro jeho zaměstnance, kteří pracují v provozovnách, franšizant je povinen toto nošení dodaného oblečení jako pracovních oděvů zaměstnanci franšizanta v provozovnách zajistit.*“<sup>5</sup>

Nejhorší hodnocení bylo v případě nabídky doplňkového zboží. V tomto kritériu výrazně zaostávaly jak storesové, tak franšízové prodejny. Pouze na dvou franšízových prodejnách v Boskovicích a Frýdku-Místku bylo nabídnuto další doplňkové zboží a informace o právě probíhající slevové akci. V ostatních prodejnách personál spoléhal na to, že si zákazník průběh a pravidla slevové akce přečte sám, popřípadě se zeptá. Mystery shopping probíhal právě v období akce 2 + 1, kdy při koupi tří kusů zboží zaplatil zákazník pouze jeden kus, a to ten nejdražší. Akce se však vztahovala pouze na zboží, které bylo označeno speciální visačkou. O průběhu této akce jsem byla informována pouze na jedné prodejně v Boskovicích.

**Tab. 5. 2 Vyhodnocení dílčích kritérií sekce „Personál“**

Vyhodnocení kategorie PERSONÁL	Ø Stores	Ø Franšíza	Rozdíl
Pozdravil Vás personál prodejny při vstupu?	1,33	1,80	-0,47
Měli všichni obchodní asistenti pracovní oděv?	2,00	0,80	<b>1,20</b>
Oslovil Vás personál do 3 minut od příchodu?	2,00	1,20	<b>0,80</b>
Byl/a prodejní asistent/ka označen/a vizitkou se jménem?	2,00	0,80	<b>1,20</b>
Byl/a prodejní asistent/ka upraven/a?	2,00	2,00	0,00
Zajímal/a se obchodní asistent/ka o Vaše potřeby a přání?	2,00	2,00	0,00
Bylo vystupování prodejního asistenta profesionální?	1,67	2,00	-0,33
Poskytl/a Vám asistent/ka dostatek informací o materiálech?	2,00	2,00	0,00
Dokázal/a by Vás obchodní asistentka přesvědčit ke koupi?	1,67	1,60	0,07
Bylo Vám nabídnuto příslušenství (doplňkový prodej)?	0,33	0,60	-0,27
Choval/a se obchod.asistent/ka přívětivě i při odmítnutí nákupu?	1,00	1,80	<b>-0,80</b>
Rozloučil/a se s Vámi obchodní asistent/ka?	0,67	1,00	-0,33
Pozdravil/a Vás obchodní asistent/ka při odchodu?	1,00	1,20	-0,20
Měl/a obchodní asistent/ka výborné komunikační schopnosti?	1,33	1,80	-0,47

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

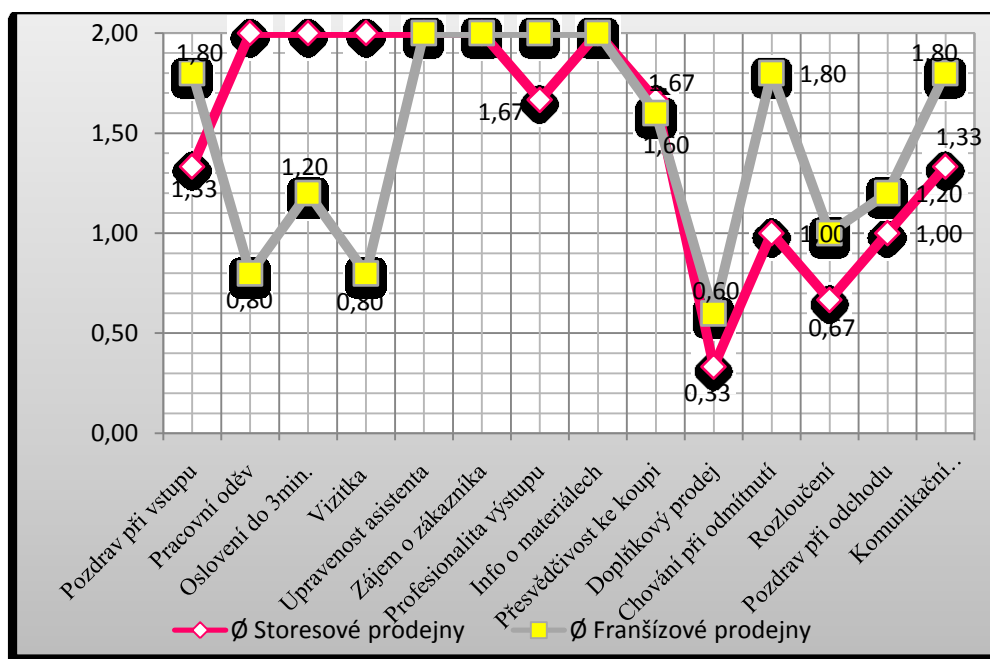
<sup>5</sup> Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

Na grafu níže lze vidět rozdíly mezi storesovými a franšizovými prodejny, kdy největší rozdíl je zaznamenán v případě druhého a čtvrtého kritéria, kde rozdíl činí 1,2 bodu. V ostatních kritériích prodejny kopírovaly obdobný trend. Rozdíl byl rovněž zaznamenán, v rychlosti oslovení zákazníka obchodním personálem. Toto kritérium je částečně sporné, jelikož je závislé od počtu zákazníků a počtu personálu přítomného na této prodejně.

Maximální hodnocení získaly prodejny v případě třech kritérií, a to upravenosti obchodního asistenta, zájmu o potřeby a přání a poskytnutí informací o funkčnosti materiálu, pravidel správného vrstvení a následné údržbě. Odborné znalosti prodejních asistentů byly na všech prodejnách na velice vysoké úrovni.

V případě kritéria chování obchodního asistenta při odmítnutí nákupu si prodejní asistenti zachovali profesionální přístup, avšak již dále neusilovali o další prodej a stáhli se do pozadí.

**Graf 5. 4 Srovnání storesových a franšizových prodejen v kategorii „Personál“**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

Tímto vyhodnocením dochází k **částečnému potvrzení druhé hypotézy** stanovené v metodice této práce: „*Největší rozdíly existují v profesionalitě přístupu obchodních asistentů k zákazníkovi.*“ Částečnému potvrzení proto, že rozdíly byly velice malé a hodnocení je v tomto případě závislé na více faktorech, tak jak bylo popsáno výše. Poslední zmíněné kritérium doplňkového prodeje dosáhlo velice nízkého hodnocení v případě obou skupin prodejen. Došlo k nalezení výrazného nedostatku při komunikaci se zákazníkem

o doplňkovém zboží. Nabídka doplňkového zboží by měla být součástí každého prodejního procesu.

### 5.3 Vyhodnocení dílčích kritérií sekce Exteriér

Tato tabulka zobrazuje opět průměrné hodnoty kritérií storesových a franšízových prodejen. Největší rozdíl je v případě kritéria parkoviště v blízkosti prodejny, a zda je toto parkoviště zpoplatněno. Storesové prodejny čerpají výhody ze svého umístění, každé nákupní centrum disponuje velkými parkovacími plochami, které jsou ve většině případů bezplatné. Většina franšízových prodejen společnosti Cuki s.r.o. nemá své vlastní parkoviště. V blízkosti se však nachází volné parkovací plochy, jak bezplatné, tak i zpoplatněné, což bylo zohledněno v rámci výzkumu.

**Tab. 5. 3 Vyhodnocení dílčích kritérií sekce „Exteriér“**

<b>Vyhodnocení kategorie Exteriér</b>	<b>Ø Stores</b>	<b>Ø Franšíza</b>	<b>Rozdíl</b>
Je prodejna umístěna na dobře dostupném místě?	1,67	1,80	-0,13
Nachází se v okolí prodejny reklamní poutač?	1	1	0,00
Působí na Vás sídlo prodejny hezkým dojmem?	2	1,4	<b>0,60</b>
Je v blízkosti prodejny parkoviště?	2	1,2	<b>0,80</b>
Jedná se o zpoplatněné parkoviště?	2	1	1,00
Má prodejna výlohy?	2	1,6	0,40
Zaujala Vás tato výloha?	2	1,8	0,20
Byly u vchodových dveří uvedené zákl. informace o prodejně?	2	2	0,00
Má prodejna bezbariérový vchod?	2	1	<b>1,00</b>

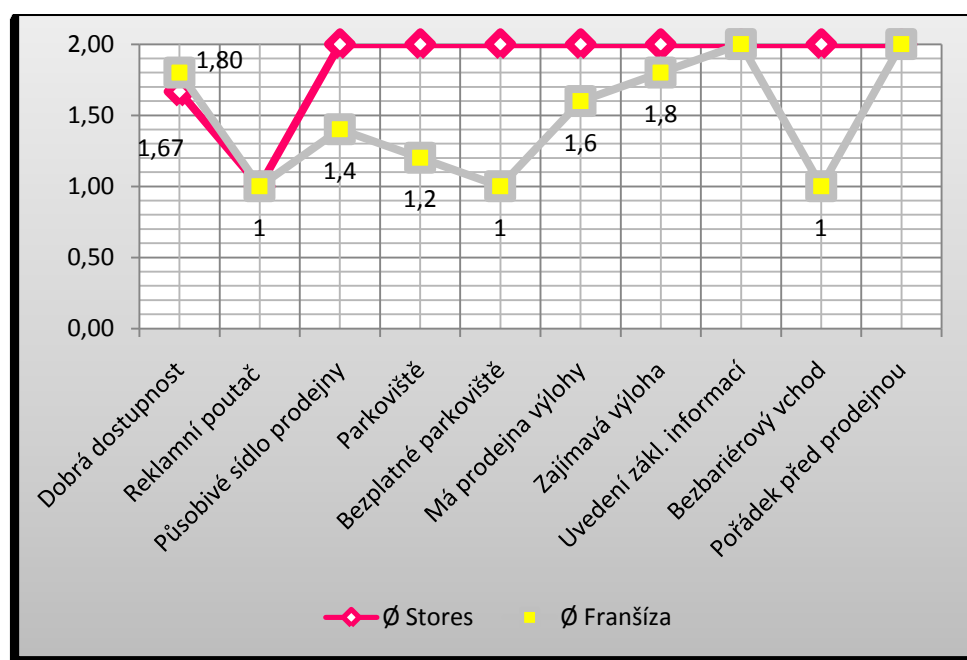
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

Rozdíl byl také zaznamenán u kritéria bezbariérového vchodu, kdy většina franšízových prodejen má vstup ztížen schody popřípadě klasickými dveřmi, kdy je nutná asistence personálu při vstupu do prodejny. Tento fakt vychází především z umístění prodejen v rámci center měst a náměstí architektonicky starších budovách. Pouze outletová prodejna v Prostějově má bezbariérový vchod s dveřmi na čidlo.

V případě dalších kritérií je hodnocení téměř totožné. V případě výloh je hodnocení franšízových prodejen ovlivněno výlohou prostějovské prodejny, jejíž styl odpovídá outletové prodejně.

Z hlediska dostupnosti prodejny bylo hodnoceno, zda je prodejna dostupná jak pěší, hromadnou dopravou či osobním automobilem. Franšízové prodejny společnosti Cukis.r.o jsou umístěny převážně v centru města, na náměstích nebo v přilehlých uličkách. Jedná se o velmi frekventovaná místa. Jsou tedy dostupné, všemi uvedenými způsoby. Výjimkou byla prodejna v Prostějově, kterou nalezneme v rámci nákupního centra Retail Park vedle Intersparu. Tento nákupní park je nejlépe dostupný osobním automobilem.

**Graf 5.5 Srovnání storesových a franšízových prodejen v kategorii „Exteriér“**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

Dalším poznatkem byla velice malá existence billboardů a jiných venkovních reklamních poutačů upozorňujících na umístění prodejny v daném městě. Zcela chybí navigační systém, který zlepšuje orientaci ve městě a zároveň působí i jako reklamní prostředek.

Důležitost venkovní reklamy je větší u franšízových prodejen, které se v centru města doslova ztratí a pouze místní občané jsou informováni, kde tuto prodejnu konkrétně hledat. Náhodou projíždějící mají orientaci velmi ztíženou.

## 5.4 Vyhodnocení dílčích kritérií sekce Interiér

Ani vyhodnocení interiéru prodejen nepoukázalo výrazné rozdíly. Tento fakt je způsoben prosazováním jednotného grafického konceptu všech prodejen společnosti Alpine

Pro. Z průzkumu vyplynuly pouze malé rozdíly, a to především v šířce uliček mezi jednotlivými regály a věšáky se zbožím. Storesové prodejny doslova praskaly ve švech pod množstvím zboží na prodejně, což se výrazně projevilo ztíženou chůzí mezi jednotlivými regály se zbožím. Mnohdy průchod mezi gondolami se zimními bundami nebyl vůbec možný.

**Tab. 5. 4 Vyhodnocení dílčích kritérií sekce „Interiér“**

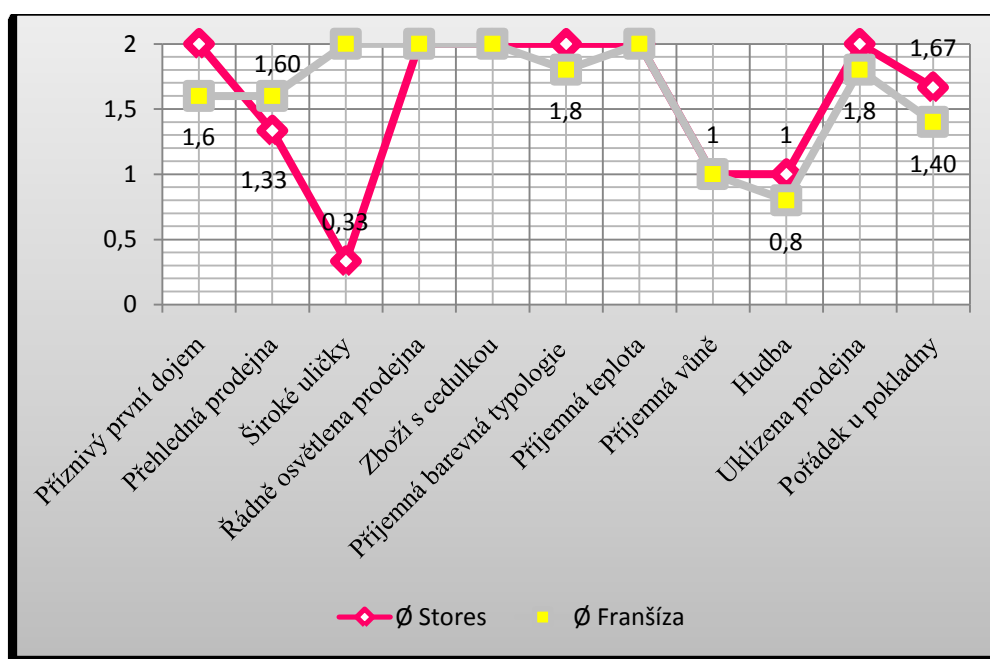
<b>Vyhodnocení kategorie Interiér</b>	<b>Ø Stores</b>	<b>Ø Franšíza</b>	<b>Rozdíl</b>
Při vstupu do prodejny byl Váš prvotní dojem příznivý?	2	1,6	<b>0,40</b>
Působila na Vás prodejna přehledně?	1,33	1,60	-0,27
Uličky mezi regály se zbožím byly dostatečně široké?	0,33	2,00	<b>-1,67</b>
Byla prodejna dostatečně osvětlena?	2	2	0,00
Bylo zboží označeno cedulkou s údaji?	2	2	0,00
Příjemná barevná typologie prodejny?	2	1,8	0,20
Byla na prodejně příjemná teplota?	2	2	0,00
Byla na prodejně příjemná vůně?	1	1	0,00
Hrála na prodejně hudba?	1	0,8	0,20
Byla prodejna uklizena?	2	1,8	0,20
Byl v okolí pokladny pořádek?	1,67	1,40	<b>0,27</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

Interiér prodejny vychází z merchandising manuálu, který vydává franšizor vždy na určité období a povinností franšizanta je pokyny v něm obsažené bezpodmínečně dodržovat. Jak již bylo řečeno, tyto pokyny se týkají prezentace zboží, použití stanovených POS materiálů, cenovek, polepů do výloh a dalších prvků interiéru. Výsledky výzkumu poukázaly na dobrou spolupráci při realizaci interiéru prodejen jako stěžejního místa nákupní atmosféry.

Z vlastních zkušeností lze říci, že prodejny společnosti Alpine Pro opravdu působí stejným dojmem, i když je každá z prodejen umístěna v jiném architektonickém prostředí. Jsou zde zachovány určité prvky, které tyto prodejny spojují. Základem je stejná prezentace zboží s využitím stanovených POS materiálů na prodejních a polepu ve výlohách. Navození stejné atmosféry napomáhá i stejné pracovní oblečení zaměstnanců společnosti Alpine Pro.

**Graf 5. 6 Srovnání storesových a franšízových prodejen v kategorii „ Interiér“**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MS

Jak je vidět na grafu č. 5.6 Srovnání storesových a franšízových prodejen v kategorii „ Interiér“ u ostatních kritérií prodejny dosahují téměř totožných výsledků s výkyvy do 0,3 bodu. Dochází tedy k vyvrácení stanovené hypotézy **„Existují rozdíly v nákupní atmosféře mezi storesovými a franšízovými prodejnami,“** největší rozdíl byl zaznamenán v uspořádání prodejny z hlediska šířky uliček.

Senzorické hodnocení dopadlo u všech prodejen obdobně. Prodejny bez ohledu na zařazení kopírovaly podobný trend. Teplota na prodejně odpovídala současnému zimnímu období. Na prodejnách panovala příjemná teplota, nebyla zde ani zima, ani přetopeno. Hudební kulisa scházela na jedné storesové prodejně v OC Futurum a na třech franšízových prodejnách v Lanškrouně, Moravské Třebové a Prostějově. Na prodejnách panovalo ticho, chyběla zde hudební kulisa, která by překryla běžný provozní hluk.

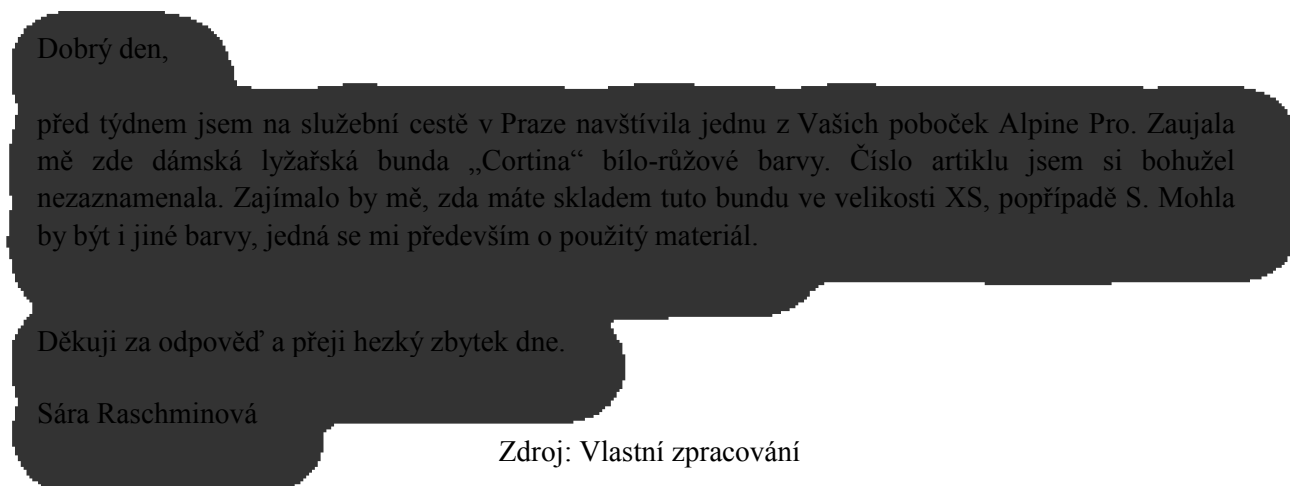
Vůně na prodejnách nebyla nijaká, lépe řečeno žádná. Nebyl zde zápach ani uměle vytvořená vůně z osvěžovačů vzduchu, které by mohly navodit příjemnější atmosféru. I přes fakt, že aroma marketing zaznamenává velký boom, společnost Alpine Pro jej prozatím nezačlenila do svého merchandising manuálu.



## 5.5 Analýza emailové odpovědi mystery mailing

Dne 25. února 2012 v 10.00 byl na předem vybrané prodejny rozeslán fiktivní email. V tomto emailovém dopise se fiktivní zákaznice Sára Rashmin alias Tereza Bizoňová dotazovala na dostupnost zimní lyžařské bundy Cortiny, viz obrázek níže.

**Obr. 5. 1 Vzor rozeslaného emailu**



Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak rychle prodejci zareagují na příchozí email a v jaké formě, zda dokážou poskytnout adekvátní odpověď a podnítit zákazníka k návštěvě, popřípadě nákupu přes internet. Hodnotícími kritérii bylo především, zda vůbec přišla odpověď, zda byla srozumitelná, zda nabízela možnost objednání zboží, v případě nedostupnosti nabídku jiného alternativního zboží, viz tabulka níže.

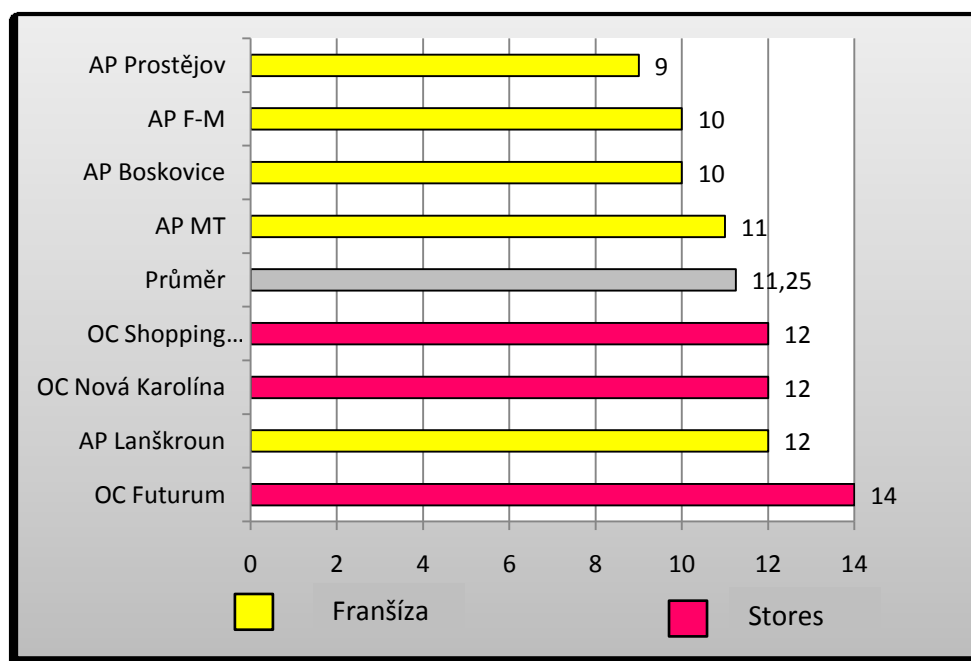
**Tab. 5. 5 Vyhodnocení mystery mailing**

Prodejna	Dotaz	Odpověď	Forma	Nabídka
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20
21	21	21	21	21
22	22	22	22	22
23	23	23	23	23
24	24	24	24	24
25	25	25	25	25
26	26	26	26	26
27	27	27	27	27
28	28	28	28	28
29	29	29	29	29
30	30	30	30	30
31	31	31	31	31
32	32	32	32	32
33	33	33	33	33
34	34	34	34	34
35	35	35	35	35
36	36	36	36	36
37	37	37	37	37
38	38	38	38	38
39	39	39	39	39
40	40	40	40	40
41	41	41	41	41
42	42	42	42	42
43	43	43	43	43
44	44	44	44	44
45	45	45	45	45
46	46	46	46	46
47	47	47	47	47
48	48	48	48	48
49	49	49	49	49
50	50	50	50	50
51	51	51	51	51
52	52	52	52	52
53	53	53	53	53
54	54	54	54	54
55	55	55	55	55
56	56	56	56	56
57	57	57	57	57
58	58	58	58	58
59	59	59	59	59
60	60	60	60	60
61	61	61	61	61
62	62	62	62	62
63	63	63	63	63
64	64	64	64	64
65	65	65	65	65
66	66	66	66	66
67	67	67	67	67
68	68	68	68	68
69	69	69	69	69
70	70	70	70	70
71	71	71	71	71
72	72	72	72	72
73	73	73	73	73
74	74	74	74	74
75	75	75	75	75
76	76	76	76	76
77	77	77	77	77
78	78	78	78	78
79	79	79	79	79
80	80	80	80	80
81	81	81	81	81
82	82	82	82	82
83	83	83	83	83
84	84	84	84	84
85	85	85	85	85
86	86	86	86	86
87	87	87	87	87
88	88	88	88	88
89	89	89	89	89
90	90	90	90	90
91	91	91	91	91
92	92	92	92	92
93	93	93	93	93
94	94	94	94	94
95	95	95	95	95
96	96	96	96	96
97	97	97	97	97
98	98	98	98	98
99	99	99	99	99
100	100	100	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MM

Odpověď přišla do dvou dnů od všech vybraných prodejen. Prodejna Alpine Pro v OC Futurum Ostrava získala jako jediná celkový počet bodů. Odpověď na příchozí email splňovala všechny požadavky uvedené v záznamovém archu, viz příloha č. 6. Průměrný počet bodů mystery mailingu byl 11,25, pouze jedna z franšízových prodejen dosáhla nadprůměrné hodnoty, a to 12 bodů z celkových 14.

**Graf 5. 7 Celkové srovnání výsledků mystery mailingu**



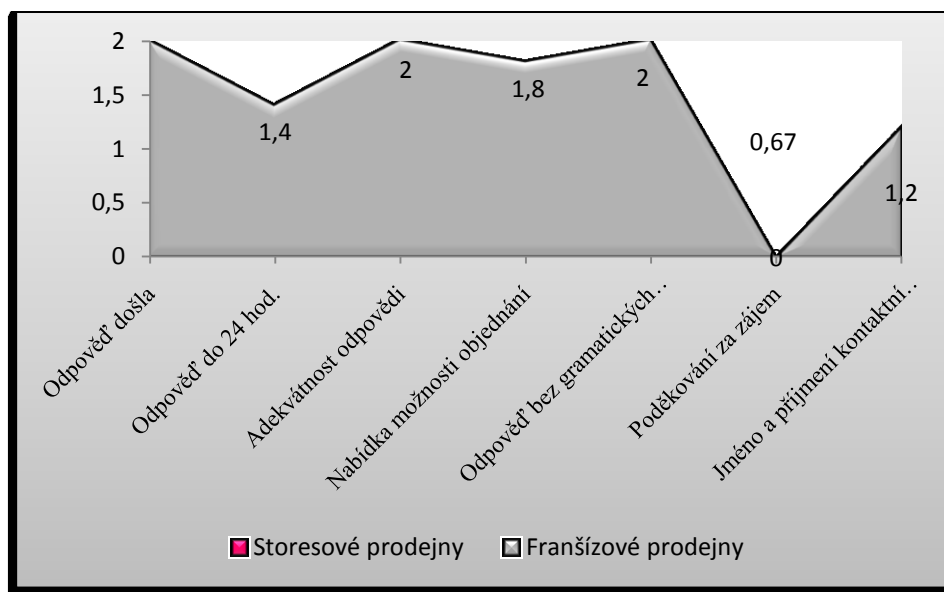
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MM

Nejhorší hodnocení získaly prodejny u kritéria „Poděkování za zájem,“ pouze prodejna OC Futurum zákaznici poděkovala s tím, že se těší na osobní návštěvu. Odpověď ostatních prodejen byla neosobní bez zájmu. Přičemž věta z fiktivního emailu s poznámkou, že se Sáře Rashmin jedná především o použitý materiál, měla vybízet k poskytnutí informací o jiné lyžařské bundě s PTX membránou a podobnými parametry. Franšízové prodejny reagovaly pouze tím, že bundu mají ve větší velikosti, popřípadě už ji nemají a není možné si jí objednat. Pouze prodejce AP – outlet v Prostějově uvedl, že mají v nabídce jiné lyžařské bundy s PTX membránou. Konkrétně jaké již však nebylo uvedeno. Postačil by kupříkladu odkaz na webové stránky e-shopu.

Ve dvou odpovědích franšízových prodejen chyběl také kontakt na osobu, která na email odpovídala. Na závěr byl uveden pouze název provozovny a město bez telefonního čísla pro případné další dotazy.

Následující graf zobrazuje rozdíl ve výsledcích storesových prodejen, které získaly maximum bodů v šesti kritériích ze sedmi. Odpovědi franšízových prodejen jsou znázorněny šedým blokem. Jak lze vidět rozdíl byl především v rychlosti odpovědi, kdy odpověď došla do 24 hodin od odeslání, a dále v nabídce možnosti objednání. I když i tento výsledek je chvályhodný. Největším problémem bylo předposlední kritérium „Poděkování za zájem,“ které bylo zmíněno již výše.

**Graf 5.8 Srovnání storesových a franšízových prodejen dle dílčích kritérií**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků MM

## 5.6 SW analýza nákupní atmosféry

Na závěr uveden přehled vyzorovaných silných a slabých stránek nákupní atmosféry prodejen Alpine Pro prostřednictvím provedeného mystery shoppingu a vlastních zkušeností získaných prací obchodní asistentky na jedné z prodejen Alpine Pro.

### Silné stránky nákupní atmosféry prodejen Alpine Pro

- profesionální vystupování personálu,
- odborně proškolený personál (použité materiály),
- detailně zpracovaný merchandising manuál interiéru prodejen,
- provádění vlastních kontrol dodržování merchandising manuálu
- kontrolní mystery shoppingy na všech prodejnách,
- zavedený jednotný obchodní koncept prodejen Alpine Pro,
- viditelné označení všech prodejen společnosti logem Alpine Pro,

- uvedení základních informací na prodejnách (otvírací doba, odpovědná osoba, kontakt)
- umístění prodejen na dobře dostupných místech (centra měst),
- síť prodejen po celé České republice i v zahraničí (dobrá dostupnost),
- vypracovaný věrnostní program Alpine Pro.

#### **Slabé stránky nákupní atmosféry prodejen Alpine Pro:**

- merchandising manuál se věnuje více interiéru než exteriéru,
- nevyužívání nových trendů nákupní atmosféry (aroma marketing...),
- nízká míra doplňkového prodeje,
- neinformování zákazníků o probíhající akci na zboží,
- téměř žádné billboardy a navigační systém upozorňující na prodejnu,
- nízké míra využití smyslového marketingu (scházející hudební kulisa),
- klasická prezentace zboží, kterou využívají téměř všichni maloobchodníci.

Z provedeného mystery shoppingu jasně vyplývá, že neexistují podstatné rozdíly v nákupní atmosféře mezi storesovými a franšizovými prodejnami Alpine Pro. Tento fakt svědčí o správně nastaveném obchodním konceptu prodejen a kvalitní spolupráci mezi franšizorem a franšizantem. Tento fakt je základem úspěchu a konkurenční výhody nad ostatními účastníky trhu se sportovními oděvy.

V analýze silných a slabých stránek jasně převažují silné stránky nákupní atmosféry, které jsou základem vytvoření příjemné nákupní atmosféry na prodejnách společnosti Alpine Pro.

I přes fakt, že silné stránky nákupní atmosféry prodejen Alpine Pro převažují nad slabými stránkami, došlo k vypracování několika návrhů napomáhajících k vytvoření ještě příjemnější nákupní atmosféry. Jednotlivé návrhy se vztahují ke zkoumaným částem nákupní atmosféry a to obsluhujícímu personálu, interiéru a exteriéru prodejny. Každý návrh je rozpracován včetně kalkulace nezbytných nákladů vycházejících ze skutečných cen na trhu zjištěných dle oslovených dodavatelů služeb. Veškeré návrhy jsou uvedené v následující kapitole 6 Návrhy a doporučení včetně přínosu pro prodejnu v případě realizace.

## 6 Návrhy a doporučení

Tato závěrečná kapitola vychází z výsledků provedeného výzkumu a nabízí různá doporučení a návrhy pro zlepšení nákupní atmosféry prodejen Alpine Pro. Veškerá doporučení jsou koncipována s ohledem na franšízovou smlouvu a merchandising manuál společnosti Alpine Pro.

Je nezbytné podotknout, že výsledky hodnocení mystery shoppingu nepoukazují na významné rozdíly v nákupní atmosféře prodejen, což je důkazem kvalitní spolupráce franšízanta s franšízorem. Nejvýraznější rozdíly byly zaznamenány v rámci emailové komunikace se zákazníkem, viz doporučení níže.

### 6.1 Doporučení z hlediska provedeného mystery mailingu

Výsledky mystery mailingu poukázaly na jisté nedostatky v komunikaci se zákazníky. Je však důležité podotknout, že odpověď přišla do 24 hodin od všech prodejen, avšak rozdíl byl především v kvalitě příchozí odpovědi. Pouze jediná prodejna, a to storesová v OC Futurum získala maximum bodů. Emailová odpověď této prodejny, viz příloha č. 6.

Hlavními nedostatky emailové komunikace je její forma, neuvedení základních kontaktních informací, nepoděkování za zájem. Je přece velice důležité zákazníka pozitivně naladit a navnadit k osobní návštěvě. Strohé odpovědi bez základních pravidel formulace emailové odpovědi nepřispívají k vytvoření příjemné přednákupní atmosféry.

Lze doporučit proškolení personálu v otázce emailové, popřípadě i telefonické komunikace se zákazníkem. Předložení vzorů emailové komunikace pro lepší představu, jak by měl profesionální email vypadat. V emailovém klientu lze přednastavit uvádění kontaktních údajů v případě každé odpovědi, čímž lze předejít zapomenutí uvedení těchto informací, taktéž nastavení oslovení. Vzor vypracované emailové odpovědi viz příloha č. 7. Tuto základní strukturu lze používat opakovaně pouze s malou úpravou dle dotazu zákazníka.

V rámci této struktury je výhodné uvádět odkaz na webové stránky společnosti, kde si zákazníci mohou prohlédnout celý nabízený sortiment. Vzhledem k faktu, že franšízová síť Cuki s.r.o. provozuje vlastní internetový obchod alpine-shop.cz, je velká škoda, že o něm nejsou zákazníci informováni. Uvedením odkazu lze předpokládat mírné zvýšení tržeb. Hlavní výhodou tohoto e-shopu je možnost objednat si zboží na konkrétní prodejnu, čímž zákazník neplatí poštovné a v případě, že mu zboží nevyhovuje, může jej na prodejně

zanechat bez jakýchkoli storno poplatků. Problémy s vrácením zboží v tomto případě odpadají.

Dále je nezbytné stále na zaměstnance apelovat v rychlosti odpovědi na příchozí email. Promptní odpověď přišla od všech storesových prodejen do tří hodin od odeslání. Oslovené prodejny franšizové sítě odpověděly do 24 hodin od odeslání fiktivního emailu.

## **6.2 Doporučení z hlediska provedeného mystery shoppingu**

Doporučení vycházející z provedeného mystery shoppingu budou rozdělena do tří kategorií stejně jako v záznamovém archu prováděného mystery shoppingu. Poslední doporučení patří outletové prodejně v Prostějově jako specifické prodejně v rámci franšizové sítě, která byla zařazena do výzkumu.

### **6.2.1 Doporučení pro sekci Personál**

Na základě vyhodnocení kategorie Personál lze rozhodně doporučit společnosti Cuki s.r.o. apelovat na své zaměstnance o povinnosti nosit pracovní oděv a označení se jménem a průběžně tento stav kontrolovat. Zjištění důvodu, proč jej zaměstnanci nenosí a účinně na něj reagovat. Popřípadě sjednat nápravné opatření. Je důležité si uvědomit, že dobře padnoucí pracovní oděv složený ze zboží Alpine Pro představuje velice dobrou reklamu. V mnohých případech neosloví kupříkladu mikina na věšáku takovým způsobem, jako když ji člověk vidí na upravené obchodní asistenci. I vlastní zkušenost s nošením takového oděvu se zákazníkovi mnohem snáze předává a je mnohem důvěryhodnější, než li jen neosobní informace získané pouze ze školení.

Obecným doporučením pro obě zkoumané strany je motivovat zaměstnance k lepším výkonům a samozřejmě větším prodejům. Fakt, že doplňkový prodej byl nabídnut pouze na dvou prodejnách, a to pouze v rámci franšizové sítě svědčí o malé zainteresovanosti obchodního personálu. Také je nutností informovat zákazníky o probíhající slevové akci a podmínkách jejího uplatnění. Možným řešením by bylo odměňování zaměstnanců procentem z prodeje, čímž by byli více odpovědní za svůj výdělek.

Lze doporučit stanovit pevný plat plus určité procento z prodeje na danou prodejnu dle dosažených výsledků. Popřípadě si stanovit sezónní cíle a odměňovat v případě jejich dosažení jelikož každé roční období je charakteristické různými akcemi. Kupříkladu léto je obdobím letních výprodejů, zima je typická předvánočními akcemi a zimními výprodeji atd. Je však nezbytné podotknout, že cíle by měly být stanoveny reálně dle podmínek panujících

na trhu. Stanovení vysokých hranic prodejů, které jsou v období recese České republiky jen stěží dosažitelné, povedou spíše k demotivaci zaměstnanců. Fakt, že lidé šetří a neutrácí za zbytečnosti, je ze strany prodejních asistentů jen stěží ovlivnitelný. Avšak vytvořením příjemné nákupní atmosféry je možné podnítit zákazníky k opakovaným návštěvám prodejny a zvýšit tak pravděpodobnost koupě nějakého zboží.

Další významné rozdíly v nákupní atmosféře mezi storesovými a franšizovými prodejny nebyly nalezeny. Znalosti o nabízeném zboží, především o funkčnosti sportovních materiálů a jejich údržbě, byly na vysoké úrovni, také i zájem o potřeby a přání zákazníka.

V případě nevydařeného prodeje si většina obchodních asistentů zachovala profesionální přístup až na jednu pracovníci storesové prodejny OC Nová Karolína, která po nevydařeném prodeji neopětovala pozdrav při odchodu z prodejny. Takové chování je třeba zamezit a klást důraz na profesionální chování v každé situaci.

Pro zlepšení prodejních schopností a zvládnání stresových situací asistentů lze doporučit kupříkladu školicí seminář **Obchodní dovednosti – zvýšení úrovně** společnosti Škola prodeje v Praze. Tento seminář je zaměřen na obchodní asistenty s praxí. Seminář je rozdělen na tři části, první z nich představuje teorii zaměřující se na typologii zákazníka, psychologii prodeje, obchodní argumentaci a vyjednávání. Jedná se spíše o teoretické poznatky okamžitě uplatnitelné v praxi, což je bezesporu značnou výhodou. Následuje role play a samotné vyzkoušení nabytých poznatků prostřednictvím sebraných scének a fiktivních prodejů a nákupů. Závěrečná část školení je zaměřena na diskusi a výměnu vzájemných poznatků z praxe.

Společnost Cuki s.r.o. v rámci svých prodejen zaměstnává 15 prodejních asistentů, devět stálých zaměstnanců a šest brigádníků. V případě realizace tohoto dvoudenního školení v rámci franšizové sítě společnosti Cuki s.r.o. pouze pro stálé zaměstnance je třeba počítat s náklady uvedenými níže. Vyčíslení nákladů vychází z dvoudenního školení, dle informací získaných od školitele Ivana Vobořila ze společnosti Škola prodeje lze průběh školení upravit dle potřeb klienta. Vypuštěním některých částí, lze školení zkrátit na jednodenní.

Společnost Škola prodeje popisuje tento kurz následovně: *Kurz je prakticky orientovaný a využívá interaktivní metodiky výuky. Je směřován do oblasti, ve které se účastník kurzu pohybuje. Významnou součástí kurzů jsou cvičení s hraním rolí a modelování optimálního průběhu prodeje s využitím videotechniky. Účastníci kurzu obdrží studijní materiál. Po absolvování obdrží certifikát o absolvování a zvládnutí „Pokročilých obchodních dovedností obchodníka.“*

Jako nejvhodnější doprava byla zvolena železniční prostřednictvím nové společnosti Leo Express. Ceny níže uvedené jsou pouze orientační, jelikož konkrétní stanovení cen probíhá podobným způsobem jako v leteckém průmyslu. Cena je nižší, pokud dojde k objednání jízdenek s větším předstihem. Tato kalkulace je založena na 14 denním předstihu v objednání jízdenek na trase Ostrava hlavní nádraží - směr Praha hlavní nádraží.

### **Cenová kalkulace školení**

#### **Náklady na dvoudenní školení ŠKOLA PRODEJE**

##### **Škola prodeje**

Školení: (cena včetně DPH, 2 dny)	1815 Kč
Počet účastníků školení:	9
<b>SUMA:</b>	<b>16 335 Kč</b>

#### **Náklady na dopravu (Ostrava hl. n. – Praha. hl. n.)**

##### **Společnost Leo Express**

Jednotková cena TAM (economy class):	229 Kč
Počet účastníků:	9
<b>Mezi součet</b>	<b>2293 Kč</b>

Jednotková cena ZPĚT (economy class):	239 Kč
Počet účastníků:	9
<b>Mezi součet</b>	<b>2151 Kč</b>
<b>SUMA:</b>	<b>4444 Kč</b>

#### **Náklady na ubytování**

##### **Ubytování Hotel Brilliant Praha 9**

Cena za 1 noc:	360 Kč
Počet nocí:	1
Počet hostů:	9
<b>SUMA:</b>	<b>3240 Kč</b>

<b>SUMA CELKEM</b> (16 335 + 2293+4444 +3240)	<b>26 312 Kč</b>
---	------------------



V případě realizovaného školení je důležité zdůraznit přínos pro zaměstnavatele. Vzdělávání se v oboru je v dnešní době nezbytnou součástí práce. Neustále se měnící podmínky na trhu je třeba průběžně sledovat a reagovat na ně svou nabídkou, ale také schopností tyto produkty prodat. Vysvětlení psychologie chování zákazníka, nových vypozerovaných trendů může napomoci ke zvýšení prodejnosti a zvýšení hodnoty svých zaměstnanců, kteří poté dokážou lépe odhadnout zákazníka a argumentovat na jeho námitky. Vzdělávání a školení zaměstnanců je jedna z podmínek rozvoje společnosti jako takové.

### **6.2.2 Doporučení pro sekci Exteriér**

Rozdíly v této kategorii byly způsobeny především v umístění prodejen, kdy storesové prodejny nacházející se v nákupních centrech využívají výhod bezplatných parkovacích ploch a bezbariérových vchodů, které jsou nutnou součástí nově budovaných komplexů. Výhodou tohoto umístění je bezesporu ušetření nákladů na vlastní navigační systém k prodejně, storesové prodejny čerpají výhody svého umístění díky navigaci k nákupnímu centru jako celku.

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že obecně prodejny Alpine Pro nemají téměř žádné billboardy a jiné venkovní reklamní poutače upozorňující na ně popřípadě napomáhající v orientaci ve městě. Billboardy v dnešní době zažívají velký útlum a to především díky přijetí novely zákona o Provozu pozemních komunikací, který ukládá povinnost odstranit většinu billboardů od silnic, aby neodváděly pozornost řidičů.

Jako vhodnou alternativu lze doporučit instalace navigačních cedulí především u franšizových prodejen, které jsou umístěny v rámci center měst a náměstí, čímž se zlepší dojezdová orientace a částečně tyto cedule působí jako reklamní prostředek. Tyto navigační cedule jsou montovány na sloupy veřejného osvětlení, kdy maximální počet navigačních cedulí na jednom sloupě jsou čtyři kusy.

Pro bližší informace byla kontaktována společnost Ivo Hanák R. A. P. Tato společnost se zabývá výrobou a montáží navigačních cedulí různého druhu. Navigační cedule tvořila kupříkladu pro společnosti Lidl, Tesco, Kaufland, Albert a další.

Jako nejvhodnější typ byla zvolena navigační cedule o rozměru 200 x 1000 mm. Tato tabule je vytvořena z hliníkového plechu. Samotný polep cedule je jednostranný na žluté podkladové fólii. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce účelem žluté barvy je zaujmout, což je také cílem těchto navigačních cedulí. Uchycení cedule je středové prostřednictvím nerezové upínací pásky Bandimex.

Společnost Cuki s.r.o. provozuje pět franšízových prodejen, bylo by tedy nutné instalovat alespoň dvě navigační cedule pro každou prodejnu zhruba ve vzdálenosti 1-2 km od samotné prodejny.

**Obr. 6.1 Vzor navigační cedule společnosti R. A. P.**



Zdroj: Interní materiály společnosti R. A. P.

### **Kalkulace rozmístění navigačních cedulí pro franšízovou síť Cuki s.r.o.**

Navigační cedule 200 x 1000 mm

Jednotková cena (bez DPH)	1050 Kč
Cena včetně DPH	1 271 Kč
Počet (odhad)	10 Ks
SUMA	12 710 Kč
<b>Konečná suma</b>	<b>12 710 Kč</b>

Cena cedule je uvedena včetně její instalace na místo určení dle konečné domluvy s klientem. Realizace instalace těchto navigačních cedulí pro franšízovou síť Cuki s.r.o. by vyšla společnost zhruba na 12 710 Kč. Tato cenová kalkulace vychází z instalace deseti navigačních cedulí.

Hlavním přínosem tohoto návrhu pro společnost bude zviditelnění společnosti z pohledu zákazníků, a to především těch, kteří nejsou zrovna místními občany. Navigační cedule napomáhají orientaci ve městě a zároveň působí jako reklamní prostředek, i když nenesou žádné poselství. Žlutá barva pozadí polepu dokáže přilákat pozornost, a tak se podvědomě dostat do zákaznickovy mysli.

### 6.2.3 Doporučení pro sekci Interiér

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, rozdíly v interiéru prodejen mezi storesovými a franšizovými prodejnami byly minimální díky využívání jednotného obchodního konceptu prodejen, který franšizant přejímá od franšízora. Respektive je povinen přejmout od franšízora. V průběhu činnosti se řídí dle pokynů stanovených v merchandising manuále.

Za zmínku stojí nízká míra využití smyslového marketingu při prezentaci zboží na prodejně, konkrétně využívání hudební kulisy a vůně na prodejnách k navození příjemných asociací.

Hudební kulisa slouží k vytlačení provozního hluku na prodejnách a zároveň ovlivňuje rychlost pohybu zákazníka po prodejní ploše. Kupříkladu před Vánoci hrají téměř ve všech prodejnách vánoční koledy připomínající nám blížící se čas Vánoc. Tento prvek je však nezbytné využívat po celý rok. Přílišné ticho na prodejně vyvolává v zákaznících nepříjemné pocity, jelikož nabývají dojmu, že jsou na prodejně středem pozornosti.

Vzhledem k novým poznatkům aroma marketingu a působení vůně na prodejní proces je následné doporučení zaměřeno na vypracování konkrétní aroma kampaně společnosti Alpine Pro s mottem „Alpine Pro voní přírodou.“ Základem této kampaně je definování typických vůní pro jednotlivá roční období a jejich následné využití na prodejnách společnosti Alpine Pro.

Vnímání vůně je u každého člověka odlišné. Je proto důležité nalézt vůni akceptovatelnou pro většinu zákazníků společnosti Alpine Pro. Vůně nesmí dráždit a musí být příjemná i pro zákazníky s dýchacími potížemi, kupříkladu alergiky či astmatiky. Je proto důležité nalézt optimální vůni nejlépe přírodního charakteru.

Díky nízké míře rozšíření a celkově nedostatku informací o této problematice byl osloven Jan Saidl, výhradní zástupce švýcarské společnosti AIR CREATIVE pro Českou a Slovenskou republiku. Poskytl základní informace o aroma marketingu a jejich osobitém pojetí zušlechťování ovzduší na prodejnách a možnostech využití v praxi. Konzultace se týkala také použití jednotlivých přístrojů a jejich orientační ceně. Poznatky získané z této konzultace jsou zúročené v následujícím návrhu vlastní aroma kampaně „Alpine Pro voní přírodou.“

## Návrh aroma kampaně společnosti ALPINE PRO

### Charakteristika značky

Alpine Pro už samotný název připomíná Alpy, horskou turistiku, procházky přírodou, cykloturistiku a jiné aktivity na čerstvém vzduchu. Všechny tyto činnosti se vztahují k přírodě a přírodou by taky mohly „vonět.“

Rok má čtyři roční období, společnost Alpine Pro má čtyři kolekce - Jaro, Léto, Podzim, Zima, což je další společná věc s přírodou.

### Čeho chceme dosáhnout?

Cílem této aroma kampaně „Alpine Pro voní přírodou“ je vyvolat v zákaznících asociace spojené s přírodou. Vyvolat pocity štěstí a radosti z každého dne, který může zákazník strávit venku v přírodě, ať již na horách, v lese, na rozkvetlé louce nebo na pláži u moře. Všechna tato místa jsou specifická svou vůní, což je cíl této aroma kampaně.

### Proč toho chceme dosáhnout?

*„Vůně ovlivňuje zákazníkuv postoj k nabízenému zboží až v 85 %.“*

Jan Saidl, Aroma Creative

### Další fakta aroma marketingu

Vědecké studie dokázaly, že správná aplikace vůní:

1. *prodlužuje dobu strávenou na prodejní ploše,*
2. *zvyšuje nákupní zážitek a přivádí zákazníky nazpět,*
3. *přináší v průměru 5 % nárůst obrátu,*
4. *zvyšuje pozornost a výkonnost spolupracovníků až o 50 %,*
5. *díky antibakteriálním účinkům snižuje nemocnost obsluhujícího personálu až o 30 %.*

### Jak by to mohlo vypadat?

Každé roční období je charakteristické určitou vůní, která bude základem této aroma kampaně. Následuje stručná charakteristika jednotlivých ročních období a jejich typických vůní. Jedná se především o květinové vůně popřípadě lesní, jež budou evokovat procházku přírodou.

## **JARO**

Jaro, období prvních rozkvetlých květin sněženek, podbělu a petrklíčů. Vzduchem se šíří teplý jarní vzduch provoněný pučícími stromy a zpěvem ptáků. Období naprosto vybízející k procházkám přírodou po dlouhé tuhé zimě. Nejvhodnější vůní by byla jemná květinová vůně, popřípadě lesní vůně. Rozhodně by tato vůně neměla být příliš těžká, ale spíše lehčí.

## **LÉTO**

Léto období letních radovánek u vody, u moře. Teplý vzduch je provoněn květy letních rostlin, letního ovoce jako jsou jahody a třešně. Možnou vůní byla opět sladší vůně letního ovoce, rozkvetlé louky, mořského vzduchu. Vůně by měla být svěží, ne příliš těžká vzhledem k vyšším letním teplotám.

## **PODZIM**

Podzim, jedno z nejkrásnějších a nejbarevnějších období v roce. Slunce nám stále svítí nad hlavou, ale vůně zralého ovoce a spadaneho listí nám připomíná, že se pomalu blíží zima. Podzimní vůně můžou být výraznější a těžší než vůně letní, například lesní vůně nebo vůně zralého ovoce, jablek a hrušek.

## **ZIMA**

Zimní období je charakteristické tuhými mrazy, sněhovými vánicemi, ale také blížícím se časem vánočních svátků. Období, pro které lze jen stěží specifikovat typickou vůni, avšak z oken domácností se šíří vůně čerstvě upečeného cukroví a vánočky. Jako nejvhodnější vůně se vybízí sladší vůně vanilky, skořice, případně kombinace obou zmíněných.

Dle konzultace tohoto návrhu s panem Saidlem ze společnosti Air Creative je aroma marketing založen na „zušlechťování ovzduší,“ cílem není vonět výrazně a nepříjemně. Vůně by měla působit lehce okolo prahu vnímání lidského čichu a tím „podprahově“ ovlivňovat nákupní chování. Cílem není na zákazníka vyvíjet tlak, ale prostřednictvím příjemně vytvořeného prostředí ovlivnit délku jeho pobytu v prodejně.

## **Kalkulace nákladů na prodejnu ve Frýdku – Místku**

Společnost Cuki, s.r.o. provozuje pět franšizových prodejen, v případě realizace této aroma kampaně je třeba počítat s těmito náklady. Kalkulace je pro lepší představu vypracována na příkladu jedné z největších prodejen a to ve Frýdku-Místku. V případě menších prodejen lze pořídit méně výkonný přístroj za nižší cenu pro dosažení stejného efektu.

### **Popis přístroje AIR CREATIVE**

Přístroje Air Creative pracují na principu třístupňového zušlechťování ovzduší na prodejně.

1. Nejprve jsou ze vzduchu odfiltrovány pevné částice prachu a aerosoly.
2. Následuje eliminace nepříjemných provozních pachů.
3. Očištěný vzduch je aromatizován dle předem vybrané vůně.

K dispozici jsou tři druhy přístrojů stolní, nástěnné a stojanové přístroje. Výběr závisí na velikosti prodejní plochy v m<sup>2</sup>. V rámci každé kategorie existují přístroje různých tvarů.

### **Obr. 6.2 AIR CREATIVE – přehled zušlechťovacích přístrojů**



Zdroj: Interní materiály společnosti Air Creative

## Popis vonné náplně

Vonné esence používané společností Air Creative jsou vyrobeny z čistě přírodních éterických olejů. Tím nedochází k negativním účinkům na lidské zdraví jako v případě použití syntetických vůní, které jsou běžně k dostání v obchodech za nižší cenu.

Náplň je nezbytné doplňovat přibližně jednou za měsíc popřípadě, za dva měsíce. Záleží na nastavení intenzity vůně, teploty na prodejně a dalších faktorech ovzduší prodejny.

## Prodejna Alpine Pro Frýdek-Místek

**Prodejní plocha:** cca 90 m<sup>2</sup>

### Stolní přístroj AIR CREATIVE

Cena (včetně DPH)	36 300 Kč
Počet kusů	1 Ks

<b>SUMA</b>	<b>36 300 Kč</b>
-------------	------------------

### Náplně

Jednotková cena	2 000 Kč
Počet kusů <sup>6</sup>	4 Ks

<b>SUMA</b>	<b>8 000 Kč</b>
-------------	-----------------

<b>Konečná suma celkem</b>	<b>44 300 Kč</b>
----------------------------	------------------

Celková investice v případě zavedení aroma kampaně na všechny prodejny je jen stěží vyčíslitelná. Každá prodejna je svým způsobem specifická, odlišuje se dle velikosti, teploty, vlhkosti a proudění vzduchu. Před spuštěním zušlechťování prostředí dochází k analýze prodejny z hlediska těchto faktorů, a poté společnost Air Creative určí nejvhodnější přístroj a doporučí klientovi vůni.

Realizace této aroma kampaně přináší větší investici do nákupního prostředí prodejny, avšak na druhou stranu přináší zvýšení tržeb. Bylo by tedy na místě provést pokus na jedné z prodejen a realizovat tuto kampaň půl roku nebo celý rok. Následně porovnat výsledky této prodejny před a po zavedení aroma kampaně „Alpine Pro voní přírodou.“ Případně srovnat výsledky prodejny, kde došlo k tzv. „zušlechtění ovzduší,“ s jinou prodejnou, kde

---

<sup>6</sup> Typická vůně pro každé roční období jaro, léto, podzim a zima

k zušlechtění nedošlo. Důležité je srovnat prodejny, které mají více společných rysů např. velikost, nabídku zboží, umístění atd.

Přínosem této aroma kampaně by mělo být zvýšení tržeb a vytvoření příjemnějšího nákupního prostředí a atmosféry prodejny nejen pro zákazníky, ale i samotné zaměstnance. Vzhledem k přesycenosti trhu klasickými reklamami a jinými běžně používanými marketingovými triky je třeba zaměřovat svou pozornost i na nové trendy, a tím aroma marketing rozhodně je. Je nezbytné se odlišit od konkurence a aroma marketing je jednou z možností.

#### **6.2.4 Doporučení pro franšízovou prodejnu Alpine Pro Prostějov**

Do výzkumu byla zařazena také outletová prodejna v Prostějově. Tomuto stylu odpovídá nižší kultura prodeje a prezentace zboží. Nicméně lze doporučit v rámci zachování jednotného grafického stylu prodejen vylepšení interiéru prodejny, který by měl být plně v souladu s prezentací zboží dle pokynů centrální společnosti, alespoň z hlediska barevné typologie prodejny a použití POS materiálů. Je zcela jasné, že prezentace zboží je ovlivněna omezeným množstvím kusů různých barev a velikostí, ale i přes tento fakt by měly být dodržována základní pravidla prezentace zboží.

Ani tato prodejna by neměla být opomíjená z hlediska vytváření příjemné nákupní atmosféry, a proto je třeba dodržovat i zde pokyny merchandising manuálu v nejvyšší možné míře.



## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda existuje rozdíl v nákupní atmosféře v rámci maloobchodní sítě prodejen Alpine Pro. V případě nalezení určitých rezerv a nedostatků navrhnout možná opatření pro zlepšení nákupní atmosféry a vytvoření stejně příjemné atmosféry na všech provozovnách zmíněné společnosti.

První část práce byla ryze teoretická a rozebírala nákupní atmosféru jako celek včetně všech základních prvků spolupodílejících se na jejím vytvoření. Tato diplomová práce zdaleka neobsáhla všechny prvky nákupní atmosféry prodejen. Problematika nákupní atmosféry je velice rozsáhlá zahrnující množství faktorů, které ji ovlivňují. Tato práce obsahuje pouze přehled základních prvků a jejich charakteristiku s ohledem na stanovený cíl diplomové práce.

S ohledem na vytyčený cíl byla jako nejefektivnější metoda výzkumu zvolena metoda fiktivních nákupů neboli mystery shopping, která byla doplněna metodou mystery mailing. Výzkum byl následně realizován na osmi prodejnách společnosti Alpine Pro, třech storesových, neboli centrálních prodejnách, a pěti franšízových pod záštitou společnosti Cuki s.r.o.

Na základě informací získaných prostřednictvím provedeného výzkumu byla provedena analýza dílčích kritérií nákupní atmosféry. Hodnocení probíhalo na dvou úrovních, prvním z nich bylo srovnání jednotlivých prodejen bez ohledu na status storesové nebo franšízové prodejny. Cílem tohoto prvotního srovnání je zjištění nedostatků v nákupní atmosféře jako celku. Druhá úroveň byla zaměřena na hledání rozdílů v nákupní atmosféře mezi storesovými a franšízovými prodejnami srovnáním průměrných výsledků prodejen za skupinu.

S ohledem na omezený rozsah diplomové práce lze konstatovat, že stanovený cíl byl dosažen s překvapivým závěrem. Nedošlo k nalezení výrazných rozdílů v nákupní atmosféře mezi centrální a franšízovou sítí, což je důkazem kvalitní spolupráce. Tento výsledek také potvrzuje odpovědné chování franšízanta ve vztahu k franšízorovi, což napomáhá k budování dobrého jména značky Alpine Pro, tak jak je uvedeno ve franšízové smlouvě.

I přes tento fakt bylo navrženo pár doporučení pro každou zkoumanou sekci v rámci mystery shoppingu v kategorii personál, kde se určité rezervy projevily jak na straně storesových, tak franšízových prodejen. Pochybení bylo zaznamenáno především v neexistenci doplňkového prodeje, proto bylo navrženo obměnit systém odměňování

personálu dle dosažených výsledků a dále školení obchodních dovedností včetně kalkulace nezbytných nákladů na realizaci.

Další doporučení se vztahovalo k exteriéru prodejen, především ke zlepšení navigačního systému k jednotlivým prodejnám franšízové sítě. Pro zlepšení nákupní atmosféry na samotné prodejně, kde se odehrává celý nákupní proces, bylo navrženo uvedení aroma kampaně s mottem „Alpine Pro voní přírodou.“ Dle provedených výzkumů má tento nově se rozvíjející obor vysoký potenciál a dokáže ovlivnit nákupní chování spotřebitele. Realizací aroma marketingu ve svém merchandising manuálu, lze předpokládat získání určité konkurenční výhody nad ostatními maloobchodníky.

Závěrem patří poděkování společnosti Alpine Pro, a.s. za poskytnutí informací o historii vývoje společnosti a konceptu franšízového podnikání. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Cuki s.r.o. jmenovitě panu Viktorovi Kučerovi za pomoc při provádění mystery shoppingu a cenné poznatky při psaní této diplomové práce.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

- [1] BOČEK, M., D. JESENSKÝ a D. KROFIÁNOVÁ. *POP – in-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009. 215 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [2] CIMLER, Petr. *Retail Management – Lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1997. 112 s. ISBN 80-7079-596-4.
- [3] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [4] DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [5] DUNNE M. P., R. F. LUSCH and J. R. CARVER. *Retailing*. 7th edition. Mason: National Retail Federation, 2011. 612 s. ISBN 978-1-4390-4081-2.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [7] HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-247-1066-8.
- [8] HULTÉN, B., N. BROWEUS and M. Van Dijk. *Sensory Marketing*. 1th edition. New York: Palgrave Macmillan, 2009. 183 s. ISBN 978-0-230-57657-5.
- [9] KAILIN, Gow. *How to Have Fun and Make Money in MYSTERY SHOPPING: A How-to Workbook with Leads to Get Started Right Away!*. 2nd edition. London: Sparklesoup Studios, 2003. 102 s. ISBN 0-9714776-3-9.
- [10] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [12] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [13] NEWHOUSE, Ilisha. *Mystery shopping made simple*. 1th edition. New York: The McGrawHill Professional, 2004. 208 s. ISBN 0-07-144002-X.
- [14] VARLEY, Rosemary. *Retail Product Management: Buying and Merchadising*. 2nd editon New York: Routledge, 2006. 263 s. ISBN 0-415-32714-8.

- [15] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s. ISBN 80-247-2001-9.
- [16] VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [17] PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.
- [18] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje

- [19] Air Creative. *Není druhá šance udělat první dojem!* [online]. [5. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.air-creative.cz/>
- [20] Alpine Pro. *O nás* [online]. [30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/o-nas/>
- [21] Alpine Pro. *Kolo pro život s Alpine Pro je tu* [online]. [30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/novinky/detail/?novinka=57>
- [22] CZ-NACE. *Klasifikace ekonomických činností* [online]. [16.11.2012]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>
- [23] Česká asociace franchisingu. *O nás* [online]. [30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace>
- [24] Český olympijský výbor. *Olympijská kolekce pro Vancouver odtažena* [online]. [30. 10. 2012]. Dostupné z: <http://olympic.cz/cz/olympijske-hry/1262/olympijska-kolekce-pro-vancouver-odtajnena->
- [25] Český olympijský výbor. *Oblečení českého olympijského týmu okouzilo svět* [online]. [30. 10. 2012]. Dostupné z: <http://olympic.cz/cz/olympijske-hry/1550/obleceni-ceskeho-olympijskeho-tymu-okouzilo-svet>
- [26] Daymaker. *Unikátní průzkum maloobchodu ze dne 8. 11. 2012* [online]. [9. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.daymaker.cz/unikatni-przkum-maloobchodu-v-r>
- [27] Fair trade. *Zpráva o společenské odpovědnosti firem v outdoorovém průmyslu v rámci jejich dodavatelského řetězce 2010* [online]. [7. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.fairtrade.cz/files/texty/tiskove-zpravy/setreni-spolecenske-odpovednosti.pdf>
- [28] GE Money Bank Obchodník roku 2011. *Výsledky ocenění GE Money Bank Obchodník roku 2011* [online]. [28. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.obchodnik-roku.cz/vysledky>

- [29] Idnes.cz. *Partnerství trvá, Alpine Pro bude oblékat olympioniky až do her v Riuze dne 18. 1. 2013* [online]. [18. 01. 2013]. Dostupné z: [http://oh.idnes.cz/alpine-pro-bude-dal-oblekat-olympioniky-fc8-/sport\\_oh.aspx?c=A130118\\_122044\\_sport\\_oh\\_fil](http://oh.idnes.cz/alpine-pro-bude-dal-oblekat-olympioniky-fc8-/sport_oh.aspx?c=A130118_122044_sport_oh_fil)
- [30] Iprosperita. *Česká společnost Alpine Pro odborník na sportovní a outdoorového vybavení zedne 9.8.2011*. [online] [30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.iprosperita.cz/firmy/%20737-ceska-spolecnost-alpine-pro-odbornik-na-sportovni-a-outdoorove-vybaveni>
- [31] Langer marketing. *Proč mystery shopping?* [online]. [28. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.langermarketing.cz/mystery-shopping.html>
- [32] Leo express. *Rezervační systém ze dne 7. 03. 2013* [online]. [7. 3. 2013]. Dostupné z: [http://www.le.cz/?utm\\_source=seznam&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=desktopy](http://www.le.cz/?utm_source=seznam&utm_medium=cpc&utm_campaign=desktopy)
- [33] Mediaguru. *Proč investovat do smyslového marketingu?* ze dne 20.4.2010 [online]. [28.2.2013]. Dostupné z: [http://www.mediaguru.cz/2012/04/proc-investivovat-do-smysloveho-marketingu/#.UW0WqII\\_CSo](http://www.mediaguru.cz/2012/04/proc-investivovat-do-smysloveho-marketingu/#.UW0WqII_CSo)
- [34] MysteryShoppers. *Co je mystery shopping?* [online]. [1. 12. 2012]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>
- [35] Obchodní rejstřík a Sbírka listin, *Sbírka listin Alpine Pro, a.s.* [online]. [30.11.2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177817&klic=jae5ft>
- [36] R.A.P. *Navigační cedule* [online]. [22. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.reklama-rap.cz/>
- [37] Regal. *Layout: cit a efektivita ze dne 14.10.2008* [online]. [5. 11. 2012]. Dostupné z: [http://eregal.ihned.cz/2-29003830-10A000\\_d-de](http://eregal.ihned.cz/2-29003830-10A000_d-de)
- [38] Regiony 24. *Inspirací pro oblečení českých olympioniků bude abstraktní malba Františka Kupky ze dne 28. 11. 2011* [online]. [5. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.regiony24.cz/74-138080-inspiraci-pro-obleceni-ceskych-olympioniku-bude-abstraktni-malba-frantiska-kupky>
- [39] School of sales. *Obchodní dovednosti* [online]. [1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.skolaprodeje.cz/sluzby/trenink-prodejnich-dovednost/>
- [40] Simar. *Mystery shopping ze dne 2. 2. 2012* [online]. [26. 12. 2012]. Dostupné z: <http://www.simar.cz/standarty/kvalitativni-standarty/mystery-shopping.html>
- [41] STUDIUM PSYCHOLOGIE. *Behaviorismus a behaviorální psychologie 2012* [online] [6.11.2012]. Dostupné z: <http://psychologie-psycholog.eu/hlavni-smery-v-psychologii/behaviorismus-behavioralni-psychologie>
- [42] Svět sportu. *Hospodářské výsledky společnosti Alpine Pro za rok 2011* [online]. [5. 11. 2012]. [http://www.svetsportu.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1761:hospodaske-vysledky-firmy-alpine-pro-za-rok-2011&catid=3:domaci&Itemid=74](http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1761:hospodaske-vysledky-firmy-alpine-pro-za-rok-2011&catid=3:domaci&Itemid=74)

[43] Ubytovna Briliant. *Ceník*[online]. [05.03.2013]. Dostupné z: <http://www.levne-ubytovny-v-praze.cz/sluzby/rezervace-cenik/>

### **Tištěné a elektronické časopisy**

[44] BAUDYŠOVÁ, Jana. *Nákupní naděje do roku 2011*. Strategie 2011, č. 3, s. 22 -23. ISSN 1210-3756.

[45] CZECH TOP 100. *100 nejobjedívanějších firem 2010*[online]. [05. 03. 2013]. Dostupné z:<http://www.czechtop100.cz/>

[46] Hospodářské noviny. *Alpine Pro expanzi přecenila. Možná se stáhne z Maďarska* ze dne 6. 10. 2010 [online]. [27. 11. 2012]. Dostupné z:<http://hn.ihned.cz/c1-43971360-alpine-pro-expanzi-precenila-mozna-se-stahne-z-madarska>

[47] Hospodářské noviny. *Václav Hrbek: Češi na outdoor vybavení nešetří* ze dne 1.3.2011 [online]. [5. 3. 2013]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-50841640-vaclav-hrbek-cesi-na-outdoor-vybaveni-nesetri>

[48] MAREŠ, Michal. *Už aby sněžilo*. Forbes. 2012, č. 9 s. 100 -104. ISSN E20283.

[49] ŠIMÁKOVÁ, Markéta. *Když se řekne Mystery employee*. Moderní řízení. 2011, č. 12, s. 41-42. ISSN 0026-8720.

### **Vnitropodnikové materiály**

[50] Alpine Pro Katalog Jaro/Léto 2012

[51] Franšízová smlouva

[52] Vnitropodnikové směrnice Alpine Pro

## Seznam zkratek

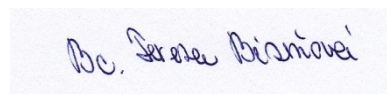
<b>apod.</b>	podobně
<b>atd.</b>	tak dále
<b>cca</b>	přibližně
<b>č.</b>	číslo
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>Kč</b>	korun českých
<b>Km</b>	kilometr
<b>max.</b>	maximum
<b>mm</b>	milimetr
<b>min.</b>	minimum
<b>např.</b>	například
<b>obr.</b>	obrázek
<b>tab.</b>	tabulka
<b>tj.</b>	to je
<b>tzv.</b>	takzvaný
<b>str.</b>	strana

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3)
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....  
Bc. Tereza Bizoňová



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vybrané prodejny Alpine Pro

Příloha č. 2: Záznamový arch mystery shopping

Příloha č. 3: Fiktivní email – mystery mailing

Příloha č. 4: Záznamový arch – mystery mailing

Příloha č. 5: Mystery mailing - vyhodnocení

Příloha č. 6: Emailová odpověď Alpine Pro OC Futurum

Příloha č. 7: Navrhovaný vzor emailové odpovědi

Příloha č. 8: Etický kodex SIMAR

Příloha č. 9: Franšízová smlouva Alpine Pro

Příloha č. 10: Reakce na gumové holínky olympijské kolekce Londýn 2012

## Příloha č. 1: Vybrané prodejny Alpine Pro



Prodejna Alpine Pro  
v Boskovicích

Prodejna Alpine Pro  
v Prostějově



Prodejna Alpine Pro  
Fórum Nová Karolína

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 2: Záznamový arch mystery shopping

### Záznamový arch Mystery Shopping

#### Analýza nákupní atmosféry v maloobchodní síti outdoorových prodejen



<b>Adresa provozovny:</b>	
<b>Datum hodnocení:</b>	
<b>Hodina:</b>	
<b>Mystery shopper:</b>	
<b>Umístění prodejny*:</b>	
<b>Počet pokladen:</b>	
<b>Počet personálů na prodejně:</b>	
<b>Odhadovaná velikost obchodní plochy m2:</b>	

#### 1. část "Hodnocení personálu prodejny"

##### 1. Pozdravil Vás personál prodejny při vstupu?

- a) personál mě po vstupu do prodejny zdvořile pozdravil 2b
- b) personál pozdravil až po mém pozdravu 1b
- c) personál si mě nevšiml, ani neopětoval můj pozdrav 0b

##### 2. Měli všichni obchodní asistenti pracovní oděv?

- a) všichni obchodní asistenti měli pracovní oděv 2b
- b) pouze někteří obchodní asistenti měli pracovní oděv 1b
- c) nikdo z obchodních asistentů neměl pracovní oděv 0b

##### 3. Oslovil Vás personál po příchodu na prodejnu?

- a) ano, personál mě oslovil bezprostředně po mém příchodu na prodejnu 2b
- b) ano, personál mě oslovil, ale až za delší čas, bylo nutné vyhledat oční kontakt 1b
- c) ne, personál mě neoslovil, bylo nutné poprosit o pomoc při výběru 0b

##### 4. Byl/a obchodní asistent/ka označen/a vizitkou se jménem?

- a) ano, obchodní asistent/ka měl/a vizitku se jménem 2b
- b) ano, obchodní asistent/ka měl/a vizitku se jménem, avšak jméno nebylo čitelné (malé písmo) 1b
- c) ne, obchodní asistent/ka neměl/a vizitku se jménem 0b

##### 5. Byl/a obchodní asistent/ka upraven/a?

- a) ano, obchodní asistent/ka byl/a upraven/a, naličena v čistém pracovním oděvu 2b
- b) ano, obchodní asistent/ka byl/a upraven/a, avšak pracovní oděv byl pošpiněn 1b
- c) ne, obchodní asistent/ka nebyl/a upravena 0b

**6. Zajímal/a se obchodní asistent/ka o Vaše potřeby a přání?**

- a) ano, obchodní asistent/ka se zajímal/a o mé přání a potřeby, snažil/a se najít zboží přesně odpovídající mým představám 2b
- b) ano, obchodní asistent/ka se zajímal/a o mé potřeby a přání, avšak nedokázal/a nabídnout zboží odpovídající mým představám. 1b
- c) ne, obchodní asistent/ka se pouze otázel/a a odkázal/a mě na místo, kde zboží mohu najít, dále se mi nevěnoval/a 0b

**7. Vystupování prodejního asistenta**

- a) obchodní asistent/ka vystupoval/a velice vstřícně a přátelsky, vedl/a živý rozhovor s úsměvem na tváři 2b
- b) obchodní asistent/ka vystupoval/a zdvořile avšak s mírným odstupem 1b
- c) obchodní asistent/ka vystupoval/a velice odměřeně bez zájmu o potřeby a přání zákazníka 0b

**8. Poskytl/a Vám asistent/ka dostatek informací o materiálu?**

- a) ano, odborné znalosti obchodního asistenta/ky byl/y na vysoké úrovni, bez zaváhání poskytl/a veškeré potřebné informace týkající se funkčního materiálu, vlastností a údržby 2b
- b) obchodní asistent/ka uvedl/a pouze část informací o materiálu, zbytek doplnil/a z cedulek na zboží 1b
- c) obchodní asistent/ka nedokázal/a odpovědět na mé dotazy, informace o materiálech byly velmi nepřesné 0b

**9. Dokázal/a by Vás obchodní asistent/ka přesvědčit ke koupi?**

- a) obchodní asistent/ka dokázal/a vyzdvihnout klady nabízeného zboží, nabízel/a přesvědčivou argumentaci pobízející k nákupu milým nevtrlivým způsobem 2b
- b) obchodní asistent/ka se snažil/a prodat za každou cenu až příliš vtíravým způsobem 1b
- c) obchodní asistent/ka neměl/a zájem zákazníka přesvědčit ke koupi 0b

**10. Bylo Vám nabídnuto příslušenství (doplňkový prodej)?**

- a) obchodní asistent/ka automaticky nabízel/a doplňkové zboží a upozorňoval/a na jiné zboží v akci 2b
- b) obchodní asistent/ka mi nabídl/a pouze doplňkové zboží 1b
- c) obchodní asistent/ka mi doplňkové zboží vůbec nenabídl/a ani mě neinformoval/a o probíhající akci 0b

**11. Choval/a se obchodní asistent/ka přívětivě i při odmítnutí nákupu?**

- a) ano, obchodní asistent/ka si zachoval/a profesionální přístup bez známek zklamání nad nevydařeným prodejem, avšak nadále nabízel/a jiné zboží 2b
- b) ano, obchodní asistent/ka si zachoval/a profesionální přístup bez známek zklamání, ale více se mi již nevěnoval/a 1b
- c) ne, chování obchodního asistenta/ky se změnilo v nevlídné a již se mi více nevěnoval/a 0b

**12. Rozloučil se s Vámi obchodní asistent?**

- a) obchodní asistent/ka se rozloučila a popřál/a mi hezký den 2b
- b) obchodní asistent/ka se pouze rozloučil/a 1b
- c) obchodní asistent/ka se nerozloučila 0b

**13. Pozdravil/a Vás obchodní asistent/ka při odchodu?**

- a) ano, obchodní asistent se rozloučil při odchodu jako první 2b
- b) ano, obchodní asistent odpověděl na můj pozdrav při odchodu 1b
- c) ne, obchodní asistent/ka mi neopětoval/a pozdrav při odchodu z prodejny 0b

**14. Měl/a obchodní asistent/ka výborné komunikační schopnosti?**

- |   |           |
|---|-----------|
| a) obchodní asistent/ka měl/a výborné komunikační schopnosti, působivě vyzdvihoval/a přednosti zboží a uváděl/a množství argumentů přesvědčující k nákupu | <b>2b</b> |
| b) komunikační schopnosti obchodního asistenta/ky byly na průměrné úrovni   | <b>1b</b> |
| c) komunikační schopnosti obchodního asistenta/ky byly velice strohé, opakující se fráze výhodného nákupu bez zájmu o uzavření prodeje                    | <b>0b</b> |

**2. část "Hodnocení exteriéru prodejny"****15. Je prodejna umístěna na dobře dostupném místě?**

- |  |           |
|--|-----------|
| a) prodejna se nachází na dobře dostupném místě jak pěší dopravou, MHD i osobním automobilem (centrum města, náměstí, blízké okolí centra) | <b>2b</b> |
| b) prodejna je dostupná pouze MHD nebo osobním automobilem (místa vzdálené od města)   | <b>1b</b> |
| c) prodejna je dostupná pouze osobním automobilem (městské výpadovky)  | <b>0b</b> |

**16. Nachází se v okolí prodejny reklamní poutač upozorňující na prodejnu?**

- |   |           |
|---|-----------|
| a) v okolí prodejny je jeden a více reklamních poutačů upozorňujících na prodejnu   | <b>2b</b> |
| b) v okolí prodejny je jeden reklamní poutač upozorňující na prodejnu               | <b>1b</b> |
| c) v blízkosti prodejny se nenachází žádný reklamní poutač upozorňující na prodejnu | <b>0b</b> |

**17. Působí na Vás sídlo prodejny hezkým dojmem?**

- |   |           |
|---|-----------|
| a) sídlo prodejny se nachází v nové budově moderního vzhledu  | <b>2b</b> |
| b) sídlo prodejny se nachází ve starší zrekonstruované budově | <b>1b</b> |
| c) sídlo prodejny se nachází ve starší zchátralé budově       | <b>0b</b> |

**18. Je v blízkosti prodejny parkoviště?**

- |  |           |
|--|-----------|
| a) prodejna má vlastní parkoviště přímo před prodejnou                             | <b>2b</b> |
| b) v blízkosti prodejny je parkoviště, které však bezprostředně nepatří k prodejně | <b>1b</b> |
| c) v blízkém okolí není parkoviště   | <b>0b</b> |

**19. Jedná se o zpoplatněné parkoviště?**

- |   |           |
|---|-----------|
| a) parkoviště v okolí prodejny jsou bezplatná     | <b>2b</b> |
| b) parkoviště v okolí jsou placená i bezplatná    | <b>1b</b> |
| c) v okolí prodejny jsou pouze placená parkoviště | <b>0b</b> |

**20. Má prodejna výlohy?**

- |   |           |
|---|-----------|
| a) prodejna má prosklené výlohy podél celé prodejny | <b>2b</b> |
| b) prodejna má výlohy pouze podél vstupních dveří   | <b>1b</b> |
| c) prodejna nemá výlohy                             | <b>0b</b> |

**21. Zaujala Vás tato výloha?**

- |  |           |
|--|-----------|
| a) prezentace zboží ve výloze byla moderní, nabízela přehled o novinkách a akcích prodejny | <b>2b</b> |
| b) prezentace zboží ve výloze byla moderní, avšak nebyla příliš aktuální                   | <b>1b</b> |
| c) prezentace zboží ve výloze byla zastaralá, neupravená, plná prachu a špíny              | <b>0b</b> |

<b>22. Byly u vchodových dveří uvedené základní informace o prodejně?</b>	
a) na dveřích jsou uvedené veškeré základní informace (název, kontaktní osoba, otevírací doba, platba kartou...)	<b>2b</b>
b) na dveřích jsou uvedené základní informace, avšak byly částečně nečitelné	<b>1b</b>
c) u vchodových dveří základní informace úplně chybí	<b>0b</b>
<b>23. Má prodejna bezbariérový vchod?</b>	
a) vchod do prodejny je bezbariérový, dostatečně široký s dveřmi na čidlo	<b>2b</b>
b) vchod je bezbariérový, dostatečně široký s klasickými dveřmi	<b>1b</b>
c) vchod není bezbariérový	<b>0b</b>
<b>24. Čistota a pořádek před prodejnou?</b>	
a) vstupní prostory do prodejny jsou čisté a upravené, nejsou zde odpadky ani nedopalky cigaret	<b>2b</b>
b) vstupní prostory do prodejny jsou upravené	<b>1b</b>
c) vstupní prostory do prodejny byly neupravené, vysypané odpadky a nedopalky cigaret	<b>0b</b>

### **3. část "Hodnocení interiéru prodejny"**

<b>25. Při vstupu do prodejny byl Váš prvotní dojem příznivý?</b>	
a) prodejna působí velmi příjemně, nachází se zde moderní zařízení, celkově působí čistě a úhledně	<b>2b</b>
b) prodejna je zrekonstruována pouze částečně, zastaralé zařízení je doplněné o nové moderní	<b>1b</b>
c) prodejna již na první pohled vyvolává nepříjemné pocity, zastaralé zařízení, prach a špína...	<b>0b</b>
<b>26. Působila na Vás prodejna přehledně?</b>	
a) na prodejně panoval řád, bylo snadné se v sortimentu zorientovat	<b>2b</b>
b) ano, avšak nebylo jednoznačně oddělené zboží různých kategorií	<b>1b</b>
c) na prodejně panuje chaos, zboží je ledabyle vyskládněné bez jakéhokoliv řádu	<b>0b</b>
<b>27. Uličky mezi regály se zbožím byly dostatečně široké?</b>	
a) uličky mezi regály jsou dostatečně široké, průchod mezi regály nebyl ztížen ani handicapovaným zákazníkům	<b>2b</b>
b) na prodejně se nachází uličky dostatečně široké, místy však příliš úzké k průchodu zákazníků	<b>1b</b>
c) prostor mezi jednotlivými regály je příliš úzký, průchod je komplikovaný, prodejna působí velice stísněným dojmem	<b>0b</b>
<b>28. Byla prodejna dostatečně osvětlena?</b>	
a) prodejna byla dostatečně a kvalitně osvětlena včetně všech zákoutí a vitrín, světlo je příjemné a nedráždí oči	<b>2b</b>
b) osvětlení prodejny je dostačující, místy však chybí žárovky	<b>1b</b>
c) osvětlení prodejny je nedostačující a nekvalitní, na prodejně panuje spíše šero	<b>0b</b>
<b>29. Bylo zboží označeno cedulkou s údaji?</b>	
a) zboží je označeno cedulkou se všemi údaji	<b>2b</b>
b) zboží je označeno cedulkami, avšak chyběla zde cenovka	<b>1b</b>
c) cedulky na zboží úplně chybí	<b>0b</b>



**30. Příjemná barevná typologie prodejny?**

- |   |    |
|---|----|
| a) prodejna působila velmi příjemně, stěny prodejny a dekorace se vzájemně doplňují   | 2b |
| b) prodejna působila docela příjemně, avšak barevně je sladěna pouze částečně   | 1b |
| c) prodejna nepůsobí příjemně, barevná typologie stěn a dekorací je velice ledabylá jednotlivé části prodejny na sebe příliš nenavazují | 0b |

**31. Byla na prodejně příjemná teplota?**

- |                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| a) na prodejně je příjemná teplota   | 2b |
| b) na prodejně je částečně přetopeno | 1b |
| c) na prodejně je zima               | 0b |

**32. Byla na prodejně příjemná vůně?**

- |  |    |
|--|----|
| a) na prodejně je příjemná vůně                            | 2b |
| b) na prodejně není žádná vůně                             | 1b |
| c) na prodejně je nepříjemný zápach nezjistitelného původu | 0b |

**33. Hrál na prodejně hudba?**

- |  |    |
|--|----|
| a) na prodejně hraje příjemná hudba nenarušující průběh nákupu | 2b |
| b) na prodejně hraje hudba, avšak je příliš hlučná/tichá       | 1b |
| c) na prodejně není žádná hudební kulisa                       | 0b |

**34. Byla prodejna uklizena?**

- |  |    |
|--|----|
| a) prodejna je uklizena podlaha čistá bez nanesené špíny zvenčí, regály se zbožím jsou upravené, bez nánosů prachu | 2b |
| b) prodejna je uklizena, místy jsou však nánosy špíny zvenčí, sortiment je mírně zaprášený                         | 1b |
| c) na prodejně panuje nepořádek, špinavá podlaha, výlohy, prach a špína na regálech se zbožím                      | 0b |

**35. Byl v okolí pokladny pořádek?**

- |  |    |
|--|----|
| a) v okolí pokladny je pořádek, na pokladním stole jsou pouze věci nutné k prodeji (čtečka, katalogy, nákupní tašky) | 2b |
| b) v okolí pokladny se mimo jiné nachází osobní věci obchodních asistentů (hrnek s čajem, svačina...)                | 1b |
| c) v okolí pokladny je nepořádek, osobní věci obchodních asistentů, rozházené POS materiály, prach a špína...        | 0b |

### **Příloha č. 3: Fiktivní email – mystery mailing**

Dobrý den,

před týdnem jsem na služební cestě v Praze navštívila jednu z Vašich poboček Alpine Pro. Zaujala mě zde dámská lyžařská bunda „Cortina“ bílo-růžové barvy. Číslo artiklu jsem si bohužel nezaznamenala. Zajímalo by mě, zda máte skladem tuto bundu ve velikosti XS, popřípadě S. Mohla by být i jiné barvy, jedná se mi především o použitý materiál.


Děkuji za odpověď a přeji hezký zbytek dne.

Sára Raschminová

Zdroj: vlastní zpracování



**Příloha č. 4: Záznamový arch – mystery mailing**

Mystery mailling								
18.2.2013								
								
Adresa provozovny /kritérium	AP Boskovice	AP F-M	AP Lanškroun	AP MT	OC Futurum	OC Nová Karolína	OC Shopping Park	Průměr
Odpověď došla								
Odpověď do 24 hod.								
Adekvátnost odpovědi								
Nabídka možnosti objednání								
Odpověď bez gramatických chyb								
Poděkování za zájem								
Rozloučení								
Jméno a příjmení kontaktní osoby								
Vyhodnocení mystery mailling $\Sigma$								
Vyhodnocení mystery mailling %								

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 5: Mystery mailing - hodnocení

Vyhodnocení dílčích kritérií mystery mailing	Body
<b>Odpověď došla</b>	
Odpověď na email přišla	2 b
Odpověď na email nepřišla	0 b
<b>Odpověď došla do 24 hodin</b>	
Odpověď přišla do 24 hodin	2 b
Odpověď přišla za více než 24 hodin	1 b
Odpověď přišla za více než 48 hodin	0 b
<b>Adekvátnost odpovědi</b>	
Odpověď byla adekvátní vzhledem k zaslanému emailu a obsahovala srozumitelnou odpověď	2 b
Odpověď byla adekvátní, obsahově však byla velice strohá	1 b
Odpověď nekorespondovala s přichozím emailem a dotazem na dostupnost zimní bundy	0 b
<b>Nabídka možnosti objednání</b>	
V odpovědi byla uvedena možnost objednání, popřípadě odkazu na e-shop	2 b
V odpovědi byl pouze odkaz na jinou provozovnu, kde je bunda k dispozici	1 b
Nabídka možnosti objednání nebyla vůbec uvedena ani odkaz na jinou prodejnu	0 b
<b>Odpověď bez gramatických chyb</b>	
Odpověď byla jasná a srozumitelná bez gramatických chyb a překlepů	2 b
Odpověď byla nejasná bez gramatických chyb	1 b
Odpověď byla nejasná se spoustou gramatických chyb a překlepů	0 b
<b>Poděkování za zájem</b>	
Poděkování za zájem bylo uvedeno hned na začátku emailu	2 b
Poděkování za zájem bylo nepřímou formou v textu odpovědi	1 b
Poděkování za zájem v odpovědi úplně chybělo	0 b
<b>Jméno a příjmení kontaktní osoby</b>	
Jméno a příjmení kontaktní osoby bylo uvedeno včetně dalšího kontaktu	2 b
Pouze křestní jméno prodejního asistenta	1 b
Neuvedení kontaktní osoby	0 b

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Příloha č. 6: Emailová odpověď Alpine Pro OC Futurum**

Dobrý den paní Raschminová,

bundu Corina (art. č. 20177) ve Vámi požadované velikosti skladem nemáme ani v bílé a ani v černé barvě. Můžeme Vás ale nasměrovat na druhou prodejnu tady v Ostravě a to v obchodním centru Forum Nová Karolina a zde Vaši bundu ve velikosti S určitě najdete v obou barvách.

Velikost XS se v tomto modelu vůbec nevyráběla.

V případě Vašeho zájmu stačí tento email potvrdit a bundu Vám kolegové jistě rezervují přímo na jméno,

těšíme se na Vaší návštěvu,

s přáním krásného dne,

Eva Nováková  
vedoucí prodejny

## **Příloha č. 7: Navrhovaný vzor emailové odpovědi**

Vážená paní, vážený pane

Velice nás těší Váš zájem o naše zboží.

### ***Text emailu***

Celou nabídku námi nabízeného sortimentu naleznete na našich webových stránkách, kliknutí na odkaz níže.....

V případě dalších dotazů nás neváhejte kontaktovat.

Těšíme se na Vaši návštěvu.

S přáním hezkého dne.

Adéla Nováková  
Vedoucí prodejny  
ALPINE PRO – Frýdek- Místek  
Stará cesta 10  
73801, Frýdek-Místek  
Tel: 777 777 777  
www.alpinepro.com

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha č. 8: Etický kodex SIMAR**

### **Zásady mystery shoppingu**

1.1. *Klíčovou charakteristikou Mystery shopping je, že zkoumaný subjekt není v době dotazování obeznámen s tím, že je zkoumán, protože tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování a tím i k znehodnocení výsledků studie.*

1.2. *Za předpokladu, že je Mystery shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.*

1.3. *Výzkumníci, provádějící Mystery shopping, musí v každém možném ohledu zaručit, aby byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškozovaly zkoumaný subjekt v jeho práci.*

1.4. *Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Proto musí být vytvořeny odpovídající bezpečnostní záruky jak u klienta, tak ve výzkumné agentuře, aby byly zabezpečeny osobní údaje a nebyly přístupné pro neoprávněné subjekty.*

1.5. *Ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy a jurisdikce.*

1.6. *Metoda Mystery shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Výsledky z mystery shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propouštění nebo postihu zaměstnanců.*

1.7. *Ať je použit jakýkoliv scénář pro studie Mystery shopping, vždy musí být zabezpečeno, aby dotazovaní nebyli tázáni na cokoli, co není zákonné nebo co by v nich vyvolávalo psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost, např. co se týče místa, nezpůsobilosti, rodu, etnika.*

## **Příloha č. 9: Franšízová smlouva Alpine Pro – základní informace**

### ***Smluvní strany, tj.:***

*ALPINE PRO, a. s.*

*se sídlem Přípotoční 10B, 101 00 Praha 10*

*IČ: 49970321, DIČ: CZ49970321*

*zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 10224*

*jejímž jménem .....*

*(dále jen „Franšízor“)*

*a*

*.....*

*se sídlem .....*

*IČ: ....., DIČ: CZ .....*

*zapsaná v obchodním rejstříku vedeném ..... soudem v ....., oddíl ....., vložka*

*.....*

*jejímž jménem jedná .....*

*(dále jen „Franšízant“)*

*uzavírají tuto franšízovou smlouvu (dále též jen „Franšízová smlouva“):*

### ***Článek I.***

#### ***Úvodní ustanovení a definice některých pojmů***

*1.1. Franšízor v rámci své obchodní činnosti i obchodní aktivity prostřednictvím franšízingu. Cílem této franšízové smlouvy je zajistit podporu činnosti franšízanta při jeho působení na trhu na základě poskytnutí know-how franšízora a dalších práv poskytnutých franšízorem dle této franšízové smlouvy.*

*1.2. Franšízant je oprávněn po dobu trvání franšízové smlouvy poskytnuté know-how franšízou a další formy podpory poskytované franšízorem v rozsahu dle této franšízové smlouvy a oproti tomu je franšízant povinen plnit závazky vůči franšízorovi vyplývající z této franšízové smlouvy.*

*1.3. Účelem této franšízové smlouvy je vyvíjet touto smlouvou sjednanou spolupráci mezi franšízorem a franšízantem za účelem podpory obchodní činnosti franšízant a v důsledku toho dalšího rozvoje značky „ALPINE PRO“ na trhu.*

#### *1.4. Vymezení některých pojmů:*

- a) „Hospodářský rok franšízora“ je účetní období, které začíná vždy 1.10.každého roku a končí 30.9. (včetně) roku následujícího;*
- b) „První pololetí Hospodářského roku franšízora“ je období od 1.10.každého roku 31.3. roku následujícího;*
- c) „Druhé pololetí Hospodářského roku franšízora“ je období od 1.4 každého roku do 30.98. stejného roku;*
- d) „Pololetí Hospodářského roku franšízora“ je první pololetí hospodářského roku franšízora nebo druhé pololetí hospodářského roku franšízora;*
- e) „Provozovny“ jsou provozovny franšizant uvedené v příloze č. 1 této franšízové smlouvy.*

### **Článek II.**

#### **Franšízová práva**

*2.1. Franšízor se po dobu trvání této franšízové smlouvy v oblasti podpory obchodní činnosti franšizant zavazuje, že franšizantovi bude za sjednaných podmínek poskytovat zejména dále uvedená plnění.*

- a) poradenství a školení zaměstnanců franšizanta, a to dle uvážení franšízora*
- b) pomoc při zařízení a vybavení provozoven franšizanta*
- c) marketingové údaje potřebné pro provoz provozoven franšizanta,*
- d) oprávnění označit Provozovny značkou „ALPINE PRO“*
- e) předání know-how pro pracovní postupy franšizanta*

*Franšízor bez zbytečného odkladu po uzavření franšízové smlouvy předá přesné požadavky na zařízení a vybavení provozoven franšizant tak, aby jeho provozovny odpovídaly jednotné obchodní koncepci franšízou zejména požadavky na zařízení a umístění interiéru. Franšizanta prohlašuje, že před podpisem této franšízové smlouvy měl možnost seznámit se s obchodní koncepcí franšízou zachycenou v dokumentu VisualMerchandising manuál. Franšizant se zavazuje vybavit na své náklady svoje provozovny dle požadavků předaných mu franšízorem a to do 30 dnů ode dne předání požadavků. Franšizant se zavazuje uhradit franšízorovi pouze takové interiérové vybavení prodejen mající charakter movitých věcí, které mu budou ze strany franšízora nebo dodavatelů franšízora dodány. Splatnost ceny tohoto interiérového vybavení bude uvedena na daňovém dokladu Franšízora. Do doby úplného zaplacení ceny dodaných movitých věcí představujících interiérové vybavení Prodejen (dále též jen „Interiérové vybavení“), zůstávají tyto věci ve výlučném vlastnictví franšízora nebo*

*dodavatelů franšízora. Bez ohledu na výhradu vlastnického práva uvedenou v předcházející větě, přechází nebezpečí škody na Interiérovém vybavení na franšízanta okamžikem dodání jednotlivých věcí představujících interiérové vybavení do příslušné prodejny nebo okamžikem převzetí jednotlivých věcí představujících Interiérové vybavení franšízantem podle toho, která z těchto skutečností nastane dříve.*

*Franšízant se zavazuje po celou dobu účinnosti této franšízové smlouvy přizpůsobit vzhled svých provozoven vždy podle aktuálního obsahu VisualMerchandising manuálu, jehož podoba platná k okamžiku uzavření této franšízové smlouvy tvoří její přílohu č. 3 s tím, že franšízant je povinen vždy přizpůsobit vzhled svých provozoven každé změně obsahu VisualMerchandising manuálu do .... dnů od obdržení oznámení takové změny od franšízora.*

*2.4. Bude-li Franšízor pořádat školení pro zaměstnance svých franšízant nebo franšízant za účelem zkvalitnění prodeje, zavazuje se franšízant na své náklady zajistit účast svých zaměstnanců na takovém školení.*

*2.5. Právo k užití práv a služeb franšízora podle této franšízové smlouvy je omezeno pouze na provozovny franšízant.*

*2.6. Specifikace Provozoven franšízanta je specifikována v příloze č. 1 oddíl A. této franšízové smlouvy, která je její nedílnou součástí. Franšízant nesmí během trvání účinnosti této franšízové smlouvy měnit umístění či velikost Provozoven a nesmí žádnou z provozoven uzavřít či zřídit novou, a to vše vyjma případů, kdy k takové změně obdrží předchozí písemný souhlas franšízora. V případě porušení některé z povinností franšízanta, stanovených v předcházející větě, je Franšízant povinen uhradit franšízorovi pokutu ve výši .....,- Kč, a to za každý jednotlivý případ porušení takových povinností. Uplatněním či uhrazením uvedené smluvní pokuty není dotčen případný nárok franšízora na náhradu škody vzniklé mu v příčinné souvislosti s porušením takových povinností franšízanta.*

*2.7. Franšízant je povinen mít po dobu trvání účinnosti této franšízové smlouvy svoje Provozovny označeny značkou „ALPINE PRO“ a dále se zavazuje prezentovat po dobu trvání účinnosti této franšízové smlouvy uvedenou značku při své obchodní činnosti v Provozovnách, a to vše v souladu s aktuální podobou Design/marketing manuálu, jehož podoba platná k okamžiku uzavření této franšízové smlouvy tvoří její přílohu č.4 s tím, že Franšízant je povinen vždy přizpůsobit plnění výše uvedeného závazku každé změně obsahu*



*Design/marketing manuálu do třiceti .... dnů od obdržení oznámení takové změny od franšízora.*

### **Článek III.**

#### **Práva a povinnosti Franšízanta**

*3.1. Franšízant jako příjemce franšízingu bude jako samostatný podnikatel na vlastní náklady a nebezpečí vyvíjet obchodní činnost v Provozovnách s péčí řádného hospodáře a za účelem maximálního možného rozvoje značky „ALPINE PRO“ na trhu.*

*3.2. Franšízant odpovídá za to, že jsou po dobu trvání účinnosti této franšízingové smlouvy splněny všechny zákonné předpoklady a podmínky pro výkon takové jeho obchodní činnosti.*

*3.3. Franšízant se zavazuje na dobu trvání účinnosti této franšízové smlouvy k obchodnímu vedení Provozoven a současně se zavazuje na své náklady zajišťovat kvalifikované zaměstnance k výkonu obchodní činnosti v Provozovnách po dobu trvání účinnosti této franšízové smlouvy.*

*3.4. K dobré prezentaci vůči třetím osobám se Franšízant zavazuje, že bude během doby trvání této franšízové smlouvy udržovat svoje Provozovny v reprezentativním stavu a obsazené kvalifikovanými zaměstnanci, přičemž je Franšízant povinen zajišťovat maloobchodní provoz v Provozovnách minimálně v rozsahu vždy běžné provozní doby obvyklé pro místo, v němž se každá jednotlivá Provozovna nachází.*

*3.5. Franšízant se zavazuje odebírat, resp. nakupovat zboží pro svoje provozovny výlučně od franšízora nebo takové zboží od jiného dodavatele, které bude předem písemně schváleno franšízorem.*

*3.6. Franšízant se zavazuje, že ve svých provozovnách nebude prodávat jakékoli jiné zboží než zboží dle ustanovení 3.5. této franšízové smlouvy. V případě porušení tohoto závazku, je Franšízant povinen zaplatit franšízorovi smluvní pokutu ve výši .....,-Kč za každý zjištěný případ porušení takové povinnosti. Uplatněním či uhrazením uvedené smluvní pokuty není dotčen případný nárok franšízora na náhradu škody vzniklé mu v příčinné souvislosti s porušením výše popsané povinnosti franšízanta.*

3.7. *Franšízant je povinen plnit a dodržovat pokyny a nařízení franšízora, týkající se záležitostí souvisejících s touto franšízovou smlouvou a udílené či vydávané za účelem zajištění jednotné koncepce při prezentaci a propagaci značky „ALPINE PRO“, jakož i při prodeji zboží této značky, a to bez zbytečného odkladu poté, co jsou mu oznámeny.*

#### **Článek IV.**

##### **Práva a povinnosti franšízora**

4.1. *Franšízor se zavazuje vyvíjet činnost, která by mohla zlepšit plnění jeho služeb dle ustanovení 2.1 této franšízové smlouvy.*

4.2. *Franšízor bude za podmínek stanovených v této franšízové smlouvě dodávat franšízantovi zboží určené k prodeji v provozovnách franšízant.*

4.3. *Franšízor je oprávněn kdykoliv v běžné pracovní době vstupovat do provozoven franšízant včetně všech souvisejících prostor, za účelem kontroly plnění podmínek této franšízové smlouvy. Případná zjištěná porušení povinností franšízanta, resp. nedostatky v plnění povinností, budou sepsány vždy formou protokolu, který podepíší obě strany s uvedením termínu stanovených pro odstranění zjištěných porušení povinností a nedostatků při jejich plnění.*

4.4. *Franšízor je oprávněn poskytovat třetím osobám plnění, které je obsahově shodné s jeho plněním podle této franšízové smlouvy.*

4.5. *Franšízor je oprávněn udílet franšízantovi pokyny a vydávat nařízení týkající se záležitostí souvisejících s touto franšízovou smlouvou, a to včetně pokynů a nařízení udílených či vydávaných za účelem zajištění jednotné koncepce při prezentaci a propagaci značky „ALPINE PRO“, jakož i při prodeji zboží této značky.*

4.6. *V případě, pokud se franšízant ocitne v prodlení s plněním jakéhokoliv finančního závazku vůči franšízorovi o dobu delší ..... dnů oproti termínu splatnosti vyplývajícimu z ustanovení 9.2 této franšízové smlouvy, je franšízor oprávněn provést kontrolu podkladů hospodaření, účetních a daňových dokladů franšízanta, a to jak v jeho sídle, tak v jeho jednotlivých Provozovnách. V takovém případě je Franšízant povinen bez prodlení na požádání nechat franšízora nahlédnout do těchto dokladů a podat mu veškerá vyžádaná písemná vysvětlení k těmto dokladům a jakýmkoliv otázkám týkajícím se podnikání franšízanta. V případě, že Franšízant nenechá franšízora nahlédnout do jakéhokoliv jeho*

*dokladu nejpozději do šesti pracovních dnů od uplatnění žádosti franšízora, nebo v případě, že Franšízant nepředá do tří pracovních dnů od uplatnění žádosti franšízorovi vyžádané písemné vysvětlení, je Franšízant povinen uhradit franšízorovi smluvní pokutu ve výši .....,-Kč, a to za každý jednotlivý případ popsaného prodlení. Uplatněním či uhrazením uvedené smluvní pokuty není dotčen případný nárok franšízora na náhradu škody vzniklé mu v příčinné souvislosti s výše popsaným porušením povinnosti franšízanta.<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Interní materiály společnosti Alpine Pro, a.s.

## Příloha č. 10: Reakce na gumové holínky olympijské kolekce Londýn 2012



Zdroj: Časopis Forbes 09/2012